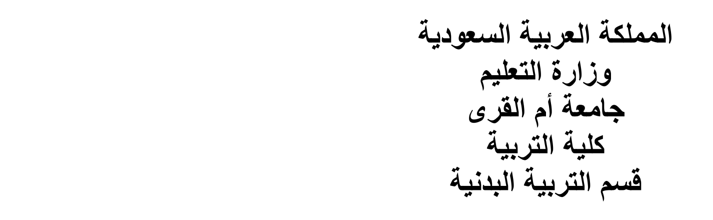


المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم التربية البدنية



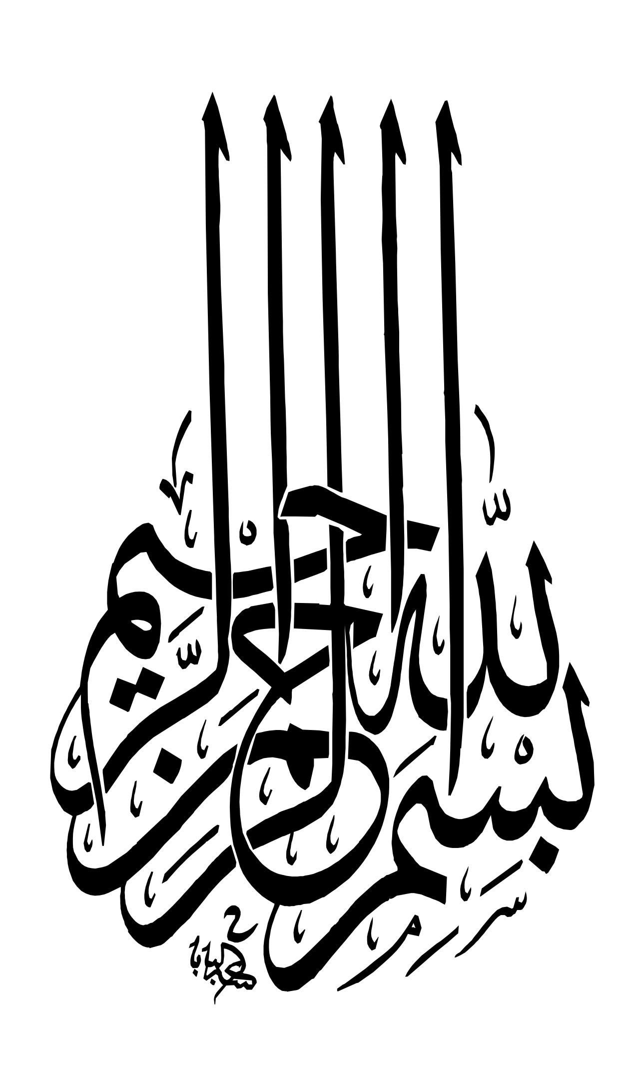
تقييم العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة في ضوء بعض النماذج الإدارية الحديثة

إعداد الطالب
فؤاد بن محمد بن عبد الله عقل

إشراف الدكتور
نبيل عبد المطلب محمد عمر
أستاذ الإدارة الرياضية
قسم التربية البدنية ـ جامعة أم القرى

ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية البدنية (تخصص الإدارة الرياضية)

الفصل الدراسي الثاني
١٤٣٦هـ / ٢٠١٥م


بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : **تقييم العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة في ضوء بعض النماذج الإدارية الحديثة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة، ودرجة اعتماده على بعض النماذج الإدارية الحديثة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية؛

١. التعرف على درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج إدارة التغيير.
٢. التعرف على درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج التمكين الإداري.
٣. التعرف على درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة.
٤. التعرف على درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج الإدارة بالأهداف.
٥. التعرف على أكثر النماذج الإدارية استخداماً في العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة.

ولتحقيق هذه الأهداف أستخدم الباحث المنهج الوصفي واستعان بالاستبيان لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (٩٧) فردا ممن تتعلق طبيعة عملهم بنشاط الاتحاد السعودي للكرة الطائرة ، منهم (٣١) من أعضاء مجالس الإدارة موزعين على عدد (١٠) جهات ، وعدد (٣٤) إداري موزعين على عدد (١٤) جهة ، وعدد (٣٢) حكماً للكرة الطائرة موزعين على عدد (٤) مناطق ، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (**SPSS**) لتحليل بيانات الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :

- جاءت درجة اعتماد العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة لنموذج إدارة التغيير ناحية الاتجاه "الى حد ما" كما جاءت أعلى درجة تطبيق بين مجالاته لصالح مجال (الوظائف) ناحية الاتجاه "نعم"
- جاءت درجة اعتماد العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة لنموذج التمكين الإداري ناحية الاتجاه "الى حد ما" كما جاءت أعلى درجة تطبيق بين مجالاته لصالح مجال (العمل الجماعي) ناحية الاتجاه "نعم".
- جاءت درجة اعتماد العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة ناحية الاتجاه "الى حد ما" كما جاءت أعلى درجة تطبيق بين مجالاته لصالح مجال (المتطلبات – والتطبيق والمتابعة) ناحية الاتجاه (إلى حد ما).
- جاءت درجة اعتماد العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة لنموذج الإدارة بالأهداف ناحية الاتجاه "الى حد ما" كما جاءت أعلى درجة تطبيق بين مجالاته لصالح مجال (التحديد والصياغة) ناحية الاتجاه "نعم".
- يعتبر نموذج الإدارة بالأهداف أكثر النماذج الإدارية الحديثة استخداماً في العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة، حيث بلغت درجات اعتماده (٢٢٩) درجة.

وكانت أبرز التوصيات :

١) الاهتمام بإدارة التغيير مع التركيز على التحديث المستمر للوظائف والنهوض بالتكنولوجيا.
٢) الاهتمام بالتمكين الإداري مع التركيز على منح العاملين سلطة اتخاذ القرارات والتدريب والتطوير المستمر للعاملين.
٣) الاهتمام بإعادة الهندسة مع التركيز على جدولتها زمنيا وإجراءها في إطار أولويات العمل.
٤) الاهتمام بالإدارة بالأهداف مع التركيز على تحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها، وتحسين مقاييس التقييم.
٥) التوصية بأن تتناول الدراسات المستقبلية للاتحاد السعودي للكرة الطائرة باقي العمليات الإدارية.

ABSTRACT

Title of the Study: Evaluate the Administrative Work in Saudi Federation of Volleyball in the Light of Some Modern administrative Models, M.Sc. Dissertation, College of Physical Education, department of Sport Administration, Umm Al-Qura University.

The study aimed to identify administrative work reality in the Federation of Volleyball, as well as the degree of its reliance on the modern administrative samples. This aim could be achieved via achieving the following sub-aims:

1- Identify the reliance degree of the administrative work in the Saudi volleyball federation on change management model.
2- Identify the reliance degree of the administrative work in the Saudi volleyball federation on the *Administrative Empowerment* model.
3- Identify the reliance degree of the administrative work in the Saudi volleyball federation on the *reengineering* model.
4- Identify the reliance degree of the administrative work in the Saudi volleyball federation on the *Management by Objectives* model.
5- Identify more Modern administrative Models used in the administrative work of the Saudi volleyball federation.

The study used the descriptive methodology and a questionnaire as a tool of the study in order to collect the study information. The study sample consisted of (97) staff from the working staff in Saudi federation of volleyball; (31) of them are members in the board of directors distributed on (10) places, (34) are administrators distributed on (14) place and (32) are referees distributed on (4) regions. After analyzing the data statistically by (SPSS), **the study reached to important results from which are the followings:**

- The score of the Saudi federation of volleyball reliance on change management model was towards ((To some extent)). The highest score of application between its domains was in favor of (jobs) towards (yes).
- The score of the Saudi federation of volleyball reliance on *Administrative Empowerment* model was towards ((To some extent)). The highest score of application between its domains was in favor of (work team) towards (yes).
- The score of the Saudi federation of volleyball reliance on reengineering model was towards ((To some extent)). The highest score of application between its domains was in favor of (requirements- application and follow up) towards (to somewhat).
- The score of the Saudi federation of volleyball reliance on management by objectives model was towards ((To some extent)). The highest score of application between its domains was in favor of (specification and formulation) towards (yes).
- Management by objectives model is considered to be the most appropriate administrative model in the administrative work of the Saudi volleyball federation, as its score reached (229).

The most important recommendations:

1- Caring with change management with focus on the continuous updating of jobs and developing technologies.
2- Caring with administrative empowerment with focus on giving the working staff the authority to take decisions.
3- Caring with reengineering with focus on its Scheduling.
4- Caring with *Management by Objectives* and focus on identifying violations and its reasons.
5- Future studies should deal with the remaining administrative operations.

الإهــداء

إلى والديّ رحمهما الله اللذين غرسا في نفسي حب العلم.

إلى من تعجز كلماتي أن تخط له شكري وحبي وتقديري واحترامي أخي ومعلمي " غازي " الذي أولاني العناية الكاملة منذ بداية مسيرتي التعليمية فلا أملك إلا الدعاء له فجزاه الله عني كل خير وبارك له في عمره وكل ما يملك.

إلى زوجتي الغالية التي أحاطتني برعايتها وعنايتها ودعمها .. فلم تأل جهداً في مساندتي فجزاها الله عني كل خير وبارك في عمرها.

إلى الشموع التي تزين حياتي أبنائي الأعزاء، بارك الله فيهم ورفع قدرهم وجعلهم من أهله وخاصته.

إليهم جميعاً أهدي هذه الدراسة .

الباحث

شكر وتقدير

{ ر بِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } (النمل : ١٩).

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين أشكر الله جل جلاله وتقدست أسماؤه الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة.

وحيث إن لله عباداً اختصهم بقضاء حوائج الناس وحببهم في الخير وحبب الخير إليهم، فقد أكرمني الله سبحانه وتعالى ببعض هؤلاء الفضلاء أناس منحوني من جهودهم وعطائهم ووقتهم ومساعدتهم ما كان له الأثر الإيجابي في إتمام هذه الدراسة، ولا أملك إلا أن ادعو الله أن يجعل هذا في ميزان حسناتهم يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم، ولهم مني جميعاً خالص شكري وتقديري.

وأول من أخصه بشكري وخالص تقديري ودعواتي وعرفاني هو سعادة الدكتور نبيل بن عبد المطلب محمد عمر، أستاذ الإدارة الرياضية بقسم التربية البدنية – بجامعة ام القرى المشرف على الدراسة، على ما بذله من جهد وعطاء وتوجيهات علمية بناءة وحسن إرشاد، وعلى الرعاية العلمية التي أولاني بها فقد وسعني صبراً في ساعات عمله وأوقات راحته فكان لها الأثر الكبير في خروج هذه الدراسة على الوجه المناسب، فله مني خالص الشكر والتقدير، ودعواتي بأن ينفع الله به وبعلمه، ويوفقه إلى ما يحب ويرضى.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى عضوي لجنة المناقشة سعادة الدكتور يوسف بن عطية الثبيتي، أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بقسم التربية البدنية – بجامعة ام القرى. وسعادة الاستاذ الدكتور عبد العاطي عبد الفتاح السيد، عضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة وهو ما كان له أكبر الأثر في إثراء الدراسة.

كما أتقدم بعظيم شكري وتقديري لأعضاء هيئة التدريس بقسم التربية البدنية لما قدموه من رعاية وجهود وتزويدي بخلاصة معرفتهم وتجاربهم العلمية والأكاديمية فجزاهم الله خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الامتنان والوفاء لكل من ساهم في تحكيم أداة الدراسة.

والشكر الجزيل الى سعادة الدكتور هاشم بن أحمد سرحان، عضو الاتحاد السعودي للكرة الطائرة والمشرف التربوي بإدارة التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، لما قدمه من العون والمساعدة خلال أداء الدراسة فجزاه المولى عز وجل خير الجزاء.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين وصلى اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الباحث

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

- المقدمــــة
- مشكلة الدراســـــة
- أهمية الدراســـــة
- أهــداف الدراســـة
- تساؤلات الدراســـة
- حــدود الدراســـة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

المقدمة.

كان للتقدم التكنولوجي والمعرفي وحركة التطور والتغيّر المتسارع التي يشهدها العالم منذ أكثر من نصف قرن، وما فرضه من تحديات لمختلف أوجه النشاط البشري- خاصة أبعاده التنظيمية- أثراً على حياة المنظمات والمؤسسات بكافة أنواعها، والذي فرض عليها مواكبة هذا التطور ومواجهة التحديات الطارئة من خلال إتباع أحدث الأساليب والنماذج الإدارية التي توصل اليها العلماء والمتخصصون .

فهذا ما أدى إلى تطور وتوسع الفكر الإداري خلال العقود الأخيرة، والذي أنتج العديد من الاتجاهات والنماذج الإدارية كتكنولوجيا الأداء البشري، وإعادة الهندسة، وإدارة الوقت، واقتصاديات الوقت، والتمكين، وإدارة التغيير، والحوكمة...، والتي تُعنى جميعها في المقام الأول بتحسين العمل الإداري والتنظيمي والحرص على جودة مخرجاته المتمثلة في تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة بأعلى درجة من الكفاءة.

وكغيرها من المنظمات والمؤسسات، لم تكن مختلف التنظيمات الرياضية بمنأى عن هذه الحركة، ساعدها بذلك ارتباطها المبكر بحركة الاقتصاد، واعتبارها جزءا لا يتجزأ من الدورة الاقتصادية سواء على المستوى الوطني أو الدولي (درويش وحسانين، ٢٠٠٤م، ص٨٤)، لأنها في الأساس ترتبط بالإنسان ونموه الجسدي والفكري، وتعدّ مؤشرا رئيساً على درجة رقي المجتمعات وتقدمها.

ولتحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات الرياضية لابد أن يتوفر لديها إدارات وهياكل إدارية قادرة على أداء أعمالها بكفاءة وفاعلية، ولذلك أصبحت المؤسسة الرياضية في سعي دائم لتجديد هياكلها وعملها الإداري من أجل مواكبة كافة " التطورات السريعة والتغيرات المتلاحقة التي تشهدها الحركة الرياضية في عالمنا المعاصر" (الربيعي ٢٠٠٦، ص١).

وتعد الكرة الطائرة على المستوى العالمي من الرياضات الجماعية التي تأثرت تأثراً إيجابياً وبشكل ملحوظ بتطور العلوم المرتبطة بالمجال الرياضي، وخاصة فيما يتعلق بالعمل الإداري داخل المنظمات والمؤسسات الرياضية المتخصصة من جانب، وفي كونها شهدت تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة من جانب آخر، استطاعت من خلاله أن تُكّون لنفسها أساليب متقدمة انعكست على زيادة عدد الدول الأعضاء المشتركين في الاتحاد الدولي وارتفاع عدد الممارسين لها إضافة إلى تزايد المنافسات والبطولات الدولية والإقليمية والمحلية في جميع أنحاء العالم. (صالح ٢٠١١م، ص٢٧)

وقد مُورست الكرة الطائرة في المملكة العربية السعودية منذ منتصف القرن العشرين، حيث تم إنشاء الاتحاد السعودي للكرة الطائرة عام ١٣٨٣هـ تحت مسمى الجمعية السعودية للكرة الطائرة، وتحولت الجمعية إلى اتحاد عام ١٣٩٧هـ، وقد حقق الاتحاد خلال هذه الفترة العديد من الانجازات على المستوى الدولي والعربي والخليجي وإن كان المتوقع منها يفوق ما تحقق.

وبعد مراجعة الباحث لهذه الإنجازات، فقد لاحظ انخفاضاً في المستوى والانجازات بعد عام ٢٠٠٩م، بالإضافة إلى ضعف انتشار هذه اللعبة على المستوى الوطني، وبشكل لا يتفق مع عراقتها التي بدأت منذ أكثر من نصف قرن داخل المملكة، وهو ما دفعه إلى البحث في العمل الإداري في الاتحاد السعودي للكرة الطائرة ، وذلك بتقييم العملية الإدارية داخل الاتحاد من خلال درجة اعتماد بعض النماذج الإدارية الحديثة في إدارته مما قد يسهم في التعرف على ما يتعلق بهذا الجانب من مسئولية اذا ما تم تقييمها بشكل صحيح بما يؤدي الى وضع أيدينا على نقاط القوة وتدعيمها والاشارة الى نقاط الضعف حتى يمكن تلافيها مستقبلاً .

مشكلة الدراسة.

من خلال خبرة الباحث العملية، وممارسته لرياضة الكرة الطائرة، ورغبة في تقديم مجهود بحثي قد يسهم في تطوير هذه اللعبة من ناحية، ويكون بمثابة مرشد للقائمين عليها، فقد راجع تاريخ الكرة الطائرة في المملكة، وواقعها الحالي وإنجازاتها، ومدى انتشارها داخل المجتمع السعودي، ومن خلال البحث والتمحيص توصل الباحث إلى حقيقتين تشكلان جوهر المشكلة البحثية لهذه الدراسة، وهما :

الحقيقة الأولى تتمثل في تراجع إنجازات المنتخب السعودي بعد عام ٢٠٠٩م؛ فقد حقق المنتخب السعودي على المستوى القاري المركز الأول في البطولة العاشرة للمنتخبات الأسيوية عام ١٩٩٨م في لبنان، وبعد هذا التاريخ لم يحرز أي بطولة ، وتراوحت مرتبته بين المراكز الثاني والرابع، والتي كان آخرها المركز الثالث في دورة الألعاب الأسيوية- قطر ٢٠٠٦م، وعلى المستوى العربي حقق المنتخب المركز الأول في البطولة العربية للكرة الطائرة عام ١٩٩٩م، وبعد هذا التاريخ تراوحت إنجازات المنتخب عربيا بين المراكز الثاني والرابع، وكان آخرها المركز الرابع في دورة الألعاب الحادية عشر- مصر ٢٠٠٧م، وعلى المستوى الخليجي حقق المنتخب المركز الأول في البطولة السادسة لمنتخبات الرجال- قطر ٢٠٠٥م، وبعد هذا التاريخ انحصرت إنجازات المنتخب خليجيا في المركز الثاني، وكان آخرها بطولة خليجي ٨ للرجال- عُمان ٢٠٠٩م، والبطولة الرابعة لمنتخبات الناشئين- الرياض ٢٠١٣م.

الحقيقة الثانية تتمثل في ضعف انتشار اللعبة داخل المجتمع السعودي بشكل لا يتفق مع تاريخ ممارسة وتنظيم هذه اللعبة داخل المملكة، حيث لاحظ الباحث من خلال مراجعة نشاطات الاتحاد ضعفا في أدائه تجاه نشر اللعبة على المستوى الوطني، سواء داخل المدارس أو من خلال إنشاء مدارس خاصة، أو على مستوى معسكرات التدريب والترفيه.

وتأسيساً على ما سبق، ونظراً لأن هاتين الحقيقتين ترتبطان بشكل أو بآخر بطريقة إدارة الاتحاد وكذا طرق الإدارة التي يتبعها العاملون بالاتحاد، ومن هنا تكمن المشكلة الرئيسية للدراسة الحالية في التعرف على **واقع العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة، ودرجة اعتماده لبعض النماذج الإدارية الحديثة المتعلقة بإدارة التغيير والتمكين الإداري وإعادة الهندسة والإدارة بالأهداف** لبيان ما لهذه النماذج من وجود بسياسة الاتحاد الإدارية، ومدى ما لها من دور في عمل الاتحاد بوضعه الحالي ، مما يُمكن أن يكون له الأثر في تدعيم ما يوجد منها والخروج بالتوصيات اللازمة لتعزيز نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف واقتراح ما يُمكن من علاج في ضوء أراء عينة الدراسة .

أهمية الدراسة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أنها تتناول تقييم العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة من خلال درجة اعتماده على بعض النماذج الإدارية الحديثة والمتمثلة بإدارة التغيير، التمكين الإداري، إعادة الهندسة، والإدارة بالأهداف.

١- الأهمية العلمية :

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال تقديمها بإذن الله نموذجاً ومقياساً نظرياً لتقييم العمل الإداري على ضوء المفاهيم الإدارية الحديثة المتعلقة بالنماذج الإدارية الحديثة للعمل الإداري، كما ستعتبر إضافة إلى المكتبة الرياضية ومرجعاً للباحثين في مجال الإدارة الرياضية والعمل الإداري .

٢- الأهمية العملية :

قد تفيد نتائج الدراسة القائمين على العمل بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة والقائمين على الأندية الرياضية التابعة له ، كما قد تفيد الاتحادات الرياضية الأخرى في المملكة ، وكذلك المؤسسات الأخرى بمختلف مجالاتها .

أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى تقييم العمل الإداري بالإتحاد السعودي للكرة الطائرة في ضوء النماذج الإدارية الحديثة ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية؛

١. التعرف على درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج إدارة التغيير.

٢. التعرف على درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج التمكين الإداري.
٣. التعرف على درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة.
٤. التعرف على درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج الإدارة بالأهداف.
٥. التعرف على أكثر النماذج الإدارية الحديثة استخداماً في العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة.

تساؤلات الدراسة.

تعتمد الدراسة في مشكلتها البحثية على تساؤل رئيسي : **ما واقع العمل الإداري بالإتحاد السعودي للكرة الطائرة في ضوء بعض النماذج الإدارية الحديثة** ؟ ويتفرع عن هذا التساؤل عدة أسئلة :

(١) ما درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج إدارة التغيير؟

(٢) ما درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج التمكين الإداري؟

(٣) ما درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة؟

(٤) ما درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج الإدارة بالأهداف؟

(٥) ما أكثر النماذج الإدارية الحديثة استخداماً في العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة؟

حدود الدراسة .

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

١. **الحدود الموضوعية** : تقتصر الدراسة على تقييم واقع العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة على ضوء النماذج الإدارية الحديثة المتمثلة بـ إدارة التغيير، التمكين الإداري، إعادة الهندسة، والإدارة بالأهداف.

٢. **الحدود المكانية** : اقتصر تطبيق هذه الدراسة على أعضاء مجلس إدارة الاتحاد السعودي للكرة الطائرة والإداريين والحكام .

٣. **الحدود الزمانية** : تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٣٥-١٤٣٦هـ .

مصطلحات الدراسة.

تتمثل مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية بما يلي:

١) **العمل الإداري:** عرفه (العتيبي ، ٢٠٠٥) بأنه " العمل الذي يُعنى بتطبيق العملية الإدارية لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، وذلك من خلال نشاطات الوحدات التنظيمية فيها وتدعيمها لإنجاز أهدافها الجزئية التي تشكل في مجموعها الهدف العام للمنظمة" (ص٢٥).

٢) إدارة التغيير: يعرفها (العتيبي، ٢٠٠٢م،ص٦٢) بأنها:" نهج إداري يُعنى برصد مؤشرات التغيّر في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين آرائها وسلوكها".

٣) التمكين الإداري: يعرفه (عمر ، ٢٠١٤) بأنه:" عملية قائمة على علاقة الفرد بالتابعين وتهدف الى إكسابهم السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات وإمدادهم بالدعم والقوة بما يؤهلهم لتحمل المسئولية الكاملة في كل مراحل العمل بدءاً من وضع الخطة وإنتهاءً بتحمل النتائج المترتبة عن طريقة التنفيذ ".

٤) إعادة الهندسة: يعرفها (ديسلر ،٢٠٠٣،ص٣١٢) بأنها :" إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة- وليست هامشية تدريجية- في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة". **ويعرفها الباحث إجرائيا: إعادة تصميم العمليات الإدارية داخل الاتحاد بهدف تخفيض كلفة الأداء وتحقيق أفضل مستويات السرعة والجودة.**

٥) **الإدارة بالأهداف:** ويعرفها صادق (٢٠٠٨م،ص٧) بأنها " أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنشأة أو الشركة أو المؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها ، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج ".

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها " تنفيذ الإعمال داخل الاتحاد في ضوء الأهداف المرصودة وتقييم مراحلها بناءً على النتائج المتوقعة.

الفصل الثاني

الإطار النظري
والدراسات المرتبطة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات المرتبطة

أولاً : الإطار النظري

المبحث الأول: النماذج الإدارية الحديثة في إدارة الاتحادات الرياضية

واكب حركة التغيّر والتطور السريع التي يشهدها العالم منذ أكثر من نصف قرن في الجوانب التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية العديد من التحديات التي فرضتها طبيعة هذه الحركة على كافة مجالات الحياة، خاصة أبعادها التنظيمية، وانعكس ذلك على حياة المنظمات والمؤسسات بكافة أنواعها، ولعب دوراً محورياً في تطور الفكر الإداري والتنموي، وهو ما حمل في طياته العديد من الأفكار والنماذج والتصورات العلمية والعملية، وكان من أبرز هذه النماذج إدارة التغيير، التمكين الإداري، إعادة الهندسة (الهندرة)، والإدارة بالأهداف، واستعرض هذا المبحث كل نموذج على حدا في ضوء المؤسسات الرياضية.

أولاً: إدارة التغيير.

يُشير مفهوم التغيير في الفكر الإداري إلى التحول أو الانتقال من وضع إلى آخر استجابةً لمتغيرات داخلية أو خارجية محيطة، وتبدأ عملية إدارة التغيير مع إدراك هذه المتغيرات التي تُحدث خللاً إدارياً داخل المنظمة بشكل عام أو أحد أجزائها، وتستهدف الجهود خلالها إعادة التوازن ومواكبة التغيّر في البيئة المحيطة.

واختلف الباحثون في تحليلهم وتفسيرهم لمفهوم إدارة التغيير، حيث يعرفها (Recordo,1995,p19) بأنها "عملية تستخدمها المنظمة من أجل تصميم المبادرات الملائمة وتنفيذها وتقييمها وكيفية التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، ويعتبرها (Drucker,2001,p274) "التغيير المخطط الذي يستهدف تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة. ويشير (عماد الدين،٢٠٠٣،ص١٨) إلى هذه العملية بأنها" إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية، أما (العطيات،٢٠٠٦،ص٩٥)فتعرفها على أنها "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد البشرية المتاحة بشرية أم قانونية أم مادية أم زمنية بكفاءةً وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود من خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة.

ورغم عدم الاتفاق على تعريف موحد لإدارة التغيير، نلاحظ أن هذه العملية بمجملها ما هي إلا ردود فعل تلجأ إليها الاتحادات والمؤسسات الرياضية من أجل معالجة ودرء التغيُّرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها، وهو ما يجعلها أكثر فعالية على صعيد النشاطات وتحقيق الأهداف المتعلقة بمجالها الرياضي.

مبررات التغيير وأهميته.

أشرنا سابقا إلى أن عملية التغيير وإدارتها لا تأتي من فراغ وإنما نتيجة مؤثرات نابعة من البيئة المحيطة للمنظمة، وتكون خارجية تدفع بها عوامل سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو تكنولوجية، أو تكون داخلية نابعة من ذات المنظمة الرياضية كتطوير الأهداف والاستراتيجيات...، ويلخصها (العقيلي،٢٠١٠،ص٣٥٨) فيما يلي:

١- تغيير أهداف المنظمة.
٢- تغيير القوانين.
٣- تغيّر الأذواق.
٤- التطور التكنولوجي.
٥- تغيير الشكل العام للمنظمة.
٦- وجود خطأ في عملية اتخاذ القرار.
٧- انخفاض الروح المعنوية.
٨- ضعف الاتصالات.
٩- النقص في التجديد والابتكار.
١٠- الفشل في المجالات الوظيفية.

وترتبط أهمية إدارة التغيير بمبرراتها السابقة، حيث أنها لا تقتصر على علاج المشكلات المستجدة بل أيضاً درء خطرها والوقاية منها مستقبلاً، إضافة إلى التحلي بالجاهزية والاستعداد لأي مستجدات مستقبلية على المنظمة، ويرى (الخضيري،٢٠٠٣،ص٢٣) أن أهمية إدارة التغيير تكمن في الجوانب التالية :

١. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تحافظ المنظمة الرياضية من خلال التغيير وإدارته على حيويتها وانتعاشها، إضافة إلى التحلي بروح التفاؤل عبر المبادرات الفردية والجماعية والمشاركة الإيجابية، وهو ما يقضي على السلبية ونزعات التشاؤم التي تظهر نتيجة ثبات المنظمة وعدم التجديد.

٢. تنمية القدرة على الابتكار: حيث تسهم الجهود الناجمة عن عملية التغيير في إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة داخل المنظمات الرياضية.
٣. تنمية الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: حيث تنصهر داخل عملية التغيير كافة التيارات والرغبات والدوافع داخل المنظمة الرياضية لهدف واحد هو الارتقاء والتقدم.
٤. التوافق مع متغيرات الحياة: حيث تمثل إدارة التغيير أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً لحسن قيام المنظمات الرياضية أيا كان حجمها بوظائفها على أكمل وجه، فالرغبة في ديمومة المنظمة تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بها.
٥. الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: وذلك باكتشاف المنظمة الرياضية نقاط وعوامل الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء وتفاديها، والتعرف على مجالات القوة وتعظيمها.

وبحسب (Paton,2001,p168) تظهر أهمية إدارة التغيير في حال فشل المنظمة في تحقيق أهدافها، وإدخال التقنيات والتكنولوجيات الحديثة إلى إجراءات العمل خاصة المعقدة منها، إضافة إلى أنها (إدارة التغيير) العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغيّرات الخارجية المفروضة على المنظمة، وقدرتها على تغيير سلوك الأفراد من خلال إثارة الرغبة والحاجة لديهم بالتغيير.

أهداف التغيير.

يرى (ماهر،٢٠٠٣،ص٢١٥) أن إدارة التغيير عملية تهدف إلى فحص وقياس مدى نمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها، وتطوير الأساليب المعنية بعلاج المشكلات التي تواجهها، وزيادة الثقة والاحترام المتبادل بين أفرادها، وزيادة حماسهم وانضباطهم الذاتي ومقدرتهم على مواجهة مشاكلهم، إضافة إلى زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة للأفراد وعملها وإنتاجها، وبناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع ، ويشير كل من (Pattanayak & Mishra,1999) إلى هدفين رئيسيين لهذه العملية، وهما منح العاملين فرصة إظهار أقصى طاقة يملكونها على الإنتاج والعمل، ورفع قدرة المنظمة وفاعليتها في تحقيق أهدافها المنشودة، ويلخصها (البلبيسي،٢٠٠٢،ص٤٥) فيما يلي:

١) تحقيق حالة التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة.
٢) تعديل وتغيير سلوك العاملين ليتماشي والتغييرات الحاصلة.
٣) إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المنظمة وإجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التقني في المنظمة.
٤) تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين العاملين في المنظمة.

٥) تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وتسريعها.

٦) زيادة مقدرة العاملين على الإبداع.

وعليه؛ فهذه الأهداف وما يتخللها من تطويع التغييرات الحالة في البيئية الخارجية، ومنح العاملين فرص التغيير والإبداع، وتنشيط الجسم الإداري من خلال التكنولوجيا الحديثة، تمثل دافعاً ومحفزاً للاتحاد والمؤسسات الرياضية على إدارة عملية التغيير داخلها بما ينسجم مع أهدافها ورؤيتها ويسهم في رقيها وتحقيقها.

أساليب التغيير.

يرتبط نجاح عملية إدارة التغيير على اختيار الأسلوب الأمثل الذي يتناسب مع حاجة المنظمة الرياضية وإمكاناتها المادية والبشرية وبيئتها الخارجية، ويري (العطيات،٢٠٠٦م) أن هناك ثلاثة أساليب لإدارة التغيير داخل المنظمة، والتي تناسب كافة المؤسسات الحكومية والاقتصادية والاجتماعية والرياضية وهي:

١- التغيير التدريجي: حيث يستهدف تحسين إنتاجية المنظمة الرياضية وخفض نفقاتها وتنمية وتطوير العاملين بها، ويمتاز هذا الأسلوب بثبات زمني بطيء.

٢- التغيير الجذري: تلجأ إليه المنظمات الرياضية الكبيرة والناجحة من اجل تحقيق مزيد من الإنجازات والديمومة وزيادة القدرة على المنافسة، ويمتاز هذا الأسلوب أنه مفاجئ ويُحدث تغييرا شاملا في إستراتيجية المنظمة.

٣- الأسلوب المزدوج: وهو يدمج بين الأسلوبين السابقين، ويلجأ إليه في حالة توقع عوامل أو ردود سلبية تجاه عملية التغيير الجذري.

مجالات التغيير.

لا يقتصر مجال إدارة التغيير على جزء معين داخل المنظمة الرياضية، بل يمتد عبرها ليشمل التغيير في أهدافها ورسالتها وفلسفتها، ونظم أدائها الإداري، وهيكلها التنظيمي ومواردها البشرية، وإمكاناتها التكنولوجية، ورأى الباحث أن يعتمد ثلاثة مجالات أساسية للتغيير داخل المنظمة الرياضية، والتي تتصف بطبيعة شمولية تعود بالفائدة على كافة الأجزاء والعناصر الأخرى المنصهرة في دائرتها، وهي:

١. التغيير في الوظائف.

يشمل التغيير في الوظائف إعادة هيكلة الأنشطة والأعمال من الدمج أو الإلغاء أو التطوير، وتعديل طرق وإجراءات العمل والتخلص من التعقيدات وجعلها أكثر انسيابية ودقة وسهولة.

ويرى (Cisco,2004,p7) أن إدارة التغيير في الوظائف تستهدف إعادة تصميم الوظائف وتحديد طرق عملها ونوعها، وتغيير حجم المسؤوليات والصلاحيات والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، إضافة إلى طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة والظروف المحيطة بها، فضلا عن تغيير درجة ومدى ليونة وتشابك وتفاعل إجراءات وأساليب العمل المختلفة.

٢. التغيير في الهيكل التنظيمي.

وفقا (لعماد، ٢٠٠٣) هناك العديد من المؤثرات التي تستوجب تغيير وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كزيادة عدد المستويات الإدارية دون فائدة، اتساع نظام الإشراف، عدم التخصيص، التوزيع الجغرافي غير الملائم، إساءة استخدام السلطة...، وبالتالي تكون عملية إدارة التغيير في هذا المجال أنجح الوسائل للتخلص من هذه السلبيات، ويشير (Peter Drucker,2002) إلى ثلاث طرق يمكن من خلالها تحديد وتغيير شكل الهيكل التنظيمي، وهي (بتصرف: العقيلي،٢٠١٠ ص١٢١):

- أسلوب تحليل الأنشطة: من خلال دراسة وتحليل ما يجب أن تقوم به المنظمة الرياضية من نشاطات ضرورية لتحقيق الهدف يُمكن للإدارة التوصل إلى المهام التي يجب القيام بها وتحديد العلاقات فيما بينها وكيفية الربط والتنسيق بين هذه الأمور داخل المنظمة.
- أسلوب تحليل القرارات: من خلال تحديد نوع القرارات المطلوبة والموقع الذي يجب أن تُتخذ فيه وطريقة المشاركة في القرار، ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذ ذلك القرار والعلاقات التي يجب أن تكون بين تلك المهام.
- أسلوب تحليل العلاقات: وتركز على علاقات المسؤولين في أنشطة المنظمة الرياضية من خلال الأشخاص الذين يرتبطون بهم ومساهمات الآخرين في المنظمة معهم.

ويرى (عبد الباقي، ٢٠٠٥،ص٣٣٤) أن هذا النوع من التغيير يتطلب إعادة تقسيم الوحدات الإدارية وإحداث إدارات جديدة، وما يتبع ذلك من تطوير علاقات التبعية بين الموظفين، وخطوط الاتصال، وهيكل السلطة والمسؤولية، ومعدلات الأداء.

٣. التغيير في التكنولوجيا.

وفقاً (للامي،٢٠٠٧،ص١٠٤) هناك العديد من المؤثرات التي تستوجب التغيير في المجال التكنولوجي داخل المنظمة وتطويره، كتحسين جودة الخدمات، والتقادم وتدهور المعدات العملية والتقنية التي تؤثر على إجراءات الأنشطة والأعمال، حيث يمكّن التغيير التكنولوجي المنظمة من أداء أعمالها ومهامها بطرق أكثر فعالية من خلال إدخال المعدات والوسائل التقنية والتكنولوجية، والتي من

فوائدها الحفاظ على صدارة المنظمة ومركزها التنافسي داخل القطاع الذي تعمل في غماره، إضافة إلى إتاحة الفرصة أمامها وأمام أفرادها على الإبداع والابتكار، وتنمية الحافز على العمل والإنجاز.

ويشير (العطية، ٢٠٠٣،ص٣٥٠) إلى أربعة مستويات للتغيير التكنولوجي يمكن أن تتبع المنظمة أحدها أو جميعها، وهي:

- تحسينات ثانوية أو طفيفة.
- تحسينات رئيسية.
- إدخال تكنولوجيا تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المنظمة.
- اكتشاف تكنولوجيا جديدة وهذا أعلى مستويات التغيير.

وبهذا قدم الباحث نموذج إدارة التغيير من خلال استعراض مفهومه وأسبابه وأهدافه وأساليبه ومجالاته أنه احد النماذج المهمة والناجعة لتطوير عمل الإدارات داخل الاتحادات والمؤسسات الرياضية، حيث تستطيع المنظمات الرياضية من خلاله تجاوز أهم المشكلات التي تعترض عملها الإداري.

ثانيا: التمكين الإداري.

يعني التمكين بمنح العاملين داخل المنظمة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية صلاحيات ومسؤوليات تُحفزهم على المشاركة والمبادرة والإبداع، حيث أن أجواء الحرية التي يحظى بها العاملون تعزز ثقتهم بأنفسهم، وتعزز من العلاقة التي تجمعهم داخل البناء التنظيمي، وتؤدي إلى تفادي الجمود والروتين الإداري الداخلي، وبالتالي نجاح المنظمة في أداء رسالتها وأهدافها.

ويعرف (Zemke & Schaaf,1987,P65) التمكين بأنه" تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، ويعرفه (Michigan,2004,P4) بأنه" إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد، وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده، وذلك بتدعيم إحساسه بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج"، ويعرفه (الرشودي، ٢٠٠٩،ص١٨) بأنه" العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة".

وبناء على هذه التعريفات يمكن ملاحظة العديد من الخصائص التي يمتاز بها مفهوم التمكين الإداري، وأهما الحرية التي تزيد من نفوذ العاملين، والتنمية التي تزيد من قدرات العاملين على أداء عملهم وتجاوز المشاكل التي قد تعترضهم، وهو احد النماذج الإدارية الحديثة والذي يمثل إستراتيجية

تنظيمية ومدخلاً فعالاً لتحسين العمل الإداري داخل الاتحادات والمؤسسات الرياضية من خلال تمكين أفرادها والعاملين بها من أداء أعمالهم ومهامهم بحرية فعالة يتم من خلالها الاستفادة من قدرات العاملين ومواهبهم والعمل على تنميتها من خلال روح المبادرة ومساحة المشاركة التي يحظون بها، وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وأداء رسالتها.

أهمية التمكين وفوائده.

تركز عملية التمكين الإداري على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال الكشف عن مواهبه ومهاراته الخاصة والاستفادة منها لأقصى درجه بما يرفع من فاعلية وكفاءة إنجاز أعماله ومهامه داخل المنظمة الرياضية، وتبرز أهمية التمكين من خلال ارتباطه بالعديد من الاحتياجات الضرورية لاستمرار وتقدم المؤسسات، ويرى (أفندي، ٢٠٠٣،ص٢٥) أن أبرز هذه الأسباب التي تدفع المنظمة إلى نموذج التمكين هي:

١. الحاجة إلى تفرغ الإدارة للقضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.
٢. الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة.
٣. سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية.
٤. تحقيق المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
٥. الحد من تكاليف التشغيل من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية.
٦. منح الأفراد مسؤولية أكبر.
٧. مواكبة المستجدات.

ويعود التمكين بالعديد من الفوائد على كل من المنظمة الرياضية وأعضائها، وفي ذلك يرى (William,1992,P232) أن المنظمة تحقق من خلال التمكين؛

- ارتفاع الإنتاجية.
- انخفاض نسب الغياب ودوران العمل.
- تحسين جودة الخدمات.
- تحقيق ميزة تنافسية.
- تحقيق التعاون في حل المشكلات.
- طفرة في القدرات الإبداعية.

وكذلك يحقق الأفراد داخل المنظمة من خلاله؛

- إشباع الحاجات من تقدير وإثبات الذات.
- ارتفاع قدرة مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ارتفاع الدافعية الذاتية.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

وهذا من شأنه أن يرفع من كفاءة الإداريين والعاملين في المؤسسات الرياضية، بحيث تصبح إدارتها أكثر حماسة وفاعلية، وهو ما ينعكس على إنجاز أكبر قدر ممكن من الأهداف والإنجازات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية.

أهداف التمكين.

وبناءً على ما طرحه كل من (lashly, 1994, P28)، (Daft, 2001, P252) تتمثل الأهداف الرئيسية للتمكين في المنظمات الرياضية فيما يلي :

١- تمكين الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم والتي قد تكون من اختصاص أفراد آخرين في مستويات إدارية أخرى، والتي تكون استجابة لمتغيرات طارئة أو يستلزمها العمل.
٢- تمكين الأفراد من العمل بروح الفريق والمشاركة من خلال التعاون على حل المشكلات والحصول على الاستشارات المهمة من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بينهم من كافة المستويات.
٣- تمكين الأفراد من تحمل مسؤولية أكبر عن نتاج أعمالهم وأدائهم من خلال تعزيز ارتباطهم والتزامهم بأهداف واستراتيجيات المنظمة، حيث يخلق التمكين نوع من الاندماج بين الأفراد والرسالة العليا للمنظمة الرياضية.

٤- توفير بيئة ملائمة وصالحة تسمح للأفراد داخل المنظمة الرياضية باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، والذي يتحقق من خلال إعادة هيكلة المستويات الإدارية وتوزيع الأعمال والاختصاصات بين الأفراد وفقا لقدراتهم ومواهبهم.

٥- تمكين العاملين من المعرفة وجمع البيانات والمعلومات والمهارات والخبرات اللازمة عن كل ما يتعلق بالعمل بين مختلف المستويات الإدارية.

مجالات التمكين.

ليس هناك اتفاق بين الباحثين على مجالات محددة لنموذج التمكين الإداري، إلا أن هناك خمسة مجالات رئيسية متفق عليها في أغلب الدراسات، كدراسة (Daft, 2001)، وهي؛ تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، فعالية الاتصال، التحفيز، وناقش الباحث كلا منها على حدا فيما يلي:

١) تفويض السلطة.

يعني التفويض بإسناد بعض الصلاحيات إلى الآخرين في المستويات الإدارية الأدنى لتسهيل عملهم وأدائهم في تنفيذ مهامهم، وهو ما يحقق الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها مختلف المنظمات الرياضية، ومعه كما يرى (Spreitzer,2007,P5) يمتلك العاملين قدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأداء مهامهم، وعليه يعتبر التفويض عملية مؤقتة تنتهي مع انقضاء المهمة، ولا تُلغي مسؤولية المُفوض عن نتائج الأعمال والمهام، وقد تتسع حدود التفويض أو تضيق وفقا لطبيعة العمل المراد إنجازه، وأيضا مهارات وقدرات العامل التي فوض بأدائها، وهذا يرجع بطبيعة الحال إلى صاحب السلطة الفعلي وتقديره والمقاييس الإدارية المنظمة لعملية التفويض داخل المنظمة الرياضية.

٢) العمل الجماعي.

يمثل العمل الجماعي وبناء وتشكيل فرق العمل داخل المنظمة الرياضية عاملا رئيسيا في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، ويعتبر من خلال الشعور المشترك بالمسؤولية عاملا فاعلا في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، إضافة إلى أنه ينعكس إيجابا على كفاءة حل المشكلات التي تعترض بيئة العمل، ويعتمد ذلك العمل الجماعي بشكل أساسي على توفر القائد القوي القادر على تقديم التوجيهات والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق(Quinn & Spreitzer, 1997, P40).

٣) التدريب.

يمثل التدريب أحد الركائز الأساسية لنجاح جهود تمكين الأفراد، حيث على المنظمة الرياضية تزامنا مع عملية التمكين أن توفر برامج ومواد تدريبية تتعلق بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم في مجالات التفاوض، اتخاذ القرارات، حل المشكلات، والتفاعل والاتصال، وإدارة الصراعات، وكيفية العمل المشاركة ضمن فرق العمل، ووفقا لـــ (Flint,2004) يتطلب تمكين العاملين وجود عمليات تدريب وتطوير مستمرة لكافة العاملين داخل المنظمة ليبقوا على دراية واطلاع بما يحتاجه العمل والمهام من خبرة ومعرفة تؤدي إلى نجاح العملية وبالتالي تحقيق التقدم والنجاح.

٤) فعالية الاتصال.

يمثل الاتصال بين كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة الرياضية مفتاحا أساسيا لتمكين العاملين، فهو بمثابة حلقة وصل وناقل للمعلومات بين مختلف المستويات خاصة فيما يتعلق بالمشكلات، حيث يوفر الاتصال الفعالية للعمل المشترك بين الإداريين من ناحية وبين الإداريين والعاملين الآخرين من ناحية أخرى للتغلب على كافة الاضطرابات التي تعترض عملهم، ووفقا لـــ(Spreitzer,2007,P5) هناك نوعين من المعلومات ضمن برنامج التمكين معلومات تتعلق برسالة المنظمة ومعلومات تتعلق بالأداء.

٥) التحفيز.

وهو يمثل عنصرا هاما في نجاح واستمرار برنامج التمكين من خلال ربط العوائد المادية بالأداء وهو ما يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف ورسالة المنظمة الرياضية.

معوقات تطبيق التمكين الإداري.

يشير (العتيبي، ٢٠٠٤م، ص١١٠) إلى مجموعة من المعوقات التي قد تواجهها المنظمات أثناء تطبيق التمكين الإداري في المنظمات، هي:

١- البناء التنظيمي الهرمي.

٢- المرآزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

٣- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

٤- عدم الرغبة في التغيير.

٥- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.

٦- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.

٧- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.

٨- السرية في تبادل المعلومات.

٩- السرية في نظام التحفيز.

١٠- تفضيل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

١١- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

١٢- عدم الثقة الإدارية.

١٣- عدم ملاءمة نظام المكافآت.

١٤- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

ويؤكد (Forrester, 2000,P67) على أن أشد المعوقات تتركز في خوف المدراء من تقلص سلطهم ونفوذهم في ضوء عملية التمكين الإداري، والمساواة بين مفهوم التمكين والتفويض، وتطبيق النموذج وفقا لنماذج أخرى ناجحة دون مراعاة خصوصية بيئة المنظمة، وكذلك عدم مراعاة حاجات المشاركين في عملية التمكين.

ومما تقدم يتبين للباحث ما للتمكين من أهمية كبيرة في انجاز الاعمال الإدارية بشكل يضمن حرص العاملين على إنجازها اثباتاً للأحقية في الثقة التي اُعطيت لهم، وكما أن التمكين لا يُقصد منه فقط إعطاء الأفراد بعض الأعمال لإنهائها بالإنابة، لكن له أهداف أرقى من ذلك فهو يؤثر على الثقة والقدرة ودرجة الرضا لدى العملين، مما يؤكد على أهميته في العمل الإداري.

ثالثا: إعادة الهندسة

تُعنى إعادة الهندسة بمراجعة الفكر الأساسي المشكل للمنظمة الرياضية، وإعادة تصميم العمليات داخلها تصميما جذريا بهدف تحقيق طفرة هائلة من التطور في الأداء الحالي والمستقبلي لها، وعليه لا يمكن النظر لها من منطلق أنها تغيرا أو تعديلا تنظيميا فقط.

وعلى هذا يعرفها (Hammer & Stanton,2001,25)" بأنها الطريقة المفضلة لتطوير الأداء في المنظمات بإعادة التفكير الجوهري والجذري في عمليات المنظمة الذي يمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والإبداع والمرونة والجودة".

ويعرفها (Mario,2004,P231) بأنها" وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي".

ويعرفها (الحمادي، ٢٠٠٦،ص١٢٤) بأنها" إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل؛ التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة".

ويعرفها (قوي،٢٠٠٧،ص١٣٧)" بأنها إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية".

ونلاحظ من خلال التعريفات بأن إعادة الهندسة عملية تغيير جذرية وسريعة يمكن أن تلجأ إليها المنظمات الرياضية لإحداث تغييرات من شأنها تطوير أساسها الفكري وقاعدتها المادية والنهوض بكامل العملية التنظيمية والإدارية داخلها.

خصائص إعادة الهندسة ومبادئها.

يرى (Hammer,1993,P57) أن هناك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تمتاز بها إعادة الهندسة عن غيرها من النماذج الإدارية الحديثة، وتتمثل هذه الخصائص بإعادة التفكير في الأساسيات، إعادة التصميم الجذري، تحقيق تحسينات متميزة، الطموح والثورة على القديم، التوجه نحو دراسة العمليات (وليس الجزئيات الفرعية)، كسر القواعد وتحطيم التقاليد الموروثة، الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات، وهذه الخصائص لا تنفصل عن مضمون التعريفات التي قدمها الباحثون في مجال إعادة الهندسة، وقام (خليل،٢٠٠٨،ص١٠) بإعادة صياغة هذه الأسس والمبادئ وفقا لتعريف ونظرة (Hammer) وأوجزها فيما يلي:

١. دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة من خلال النظر إلى المهام وليس إلى النتائج.
٢. إنجاز العمل في مكانه وعدم الانتقال من مكان لآخر.
٣. الجمع بين المركزية واللامركزية.
٤. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات.
٥. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها من خلال التدفق الطبيعي للعمل.
٦. الحصول على المعلومات من مصادرها.
٧. خفض مستويات الرقابة والمراجعة والاكتفاء بالرقابة اليومية المستمرة على رأس العمل.

أهداف إعادة الهندسة وفوائدها.

تختلف أهداف إعادة الهندسة من منظمة لأخرى وفقا لأهدافها ورسالتها وطبيعة الأعمال التي تقوم بها إضافة إلى البيئة التي تعمل داخلها، ورغم ذلك يبقى الهدف الرئيسي لكل منظمة تتجه نحو إعادة الهندسة هو تحقيق طفرة ونقلة نوعية على مستوى الأداء ككل، وتصبح من خلالها (المنظمة الرياضية) مواكبةً لإيقاع ومتطلبات عصر المعرفة والثورة التكنولوجية،ويرى (خليل،٢٠٠٨،ص١٤) أن أهداف إعادة الهندسة تتمثل فيما يلي:

١- تحقيق تغيير جذري في الأداء؛ من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج وتمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات وتطلعات الجمهور وأهداف المنظمة الرياضية.

٢- التركيز على الجمهور؛ وذلك من خلال تحديد اتجاهاتهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم والعمل على تحقيقها وإعادة بناء العمليات لأجل هذه الغاية.

٣- تحقيق السرعة؛ من خلال توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها بأقصى سرعة ممكنة.

٤- تحقيق الجودة؛ من خلال العمل على تحسين جودة الخدمات وجعلها متناسبة مع احتياجات ورغبة الجمهور.

٥- تخفيض التكلفة؛ من خلال إلغاء العمليات الهامشية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

٦- التفوق على المنافسين؛ وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات وهو ما يمكن المنظمة الرياضية من تحقيق ميزة تنافسية بين قريناتها من المنظمات الأخرى العاملة والمشاركة في نفس المجال.

ويشير (اللوزي،٢٠٠٢،ص١٨٣) إلى العديد من الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة من خلال عملية إعادة الهندسة، وهي: دمج الوظائف وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها، تحول الأعمال من بسيطة إلى مركبة مما يخلق بيئة عمل تشاركيه، استقلال الأفراد في أداء المهام وتأسيس قواعد الإبداع والابتكار، تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم وتوسعة مداركهم، تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بحيث يصبح الجمهور ومستوى تحقيق رغباته محور اهتمام العاملين داخل المنظمة.

متطلبات إعادة الهندسة.

لا تجري عملية إعادة الهندسة داخل المنظمة الرياضية إلا بتوفر العديد من المتطلبات الأساسية واللازمة لنجاحها، وقد أوجز (العتيبي والحمالي،٢٠٠٤،ص١١-١٣) العوامل اللازمة للإقدام على هذه العملية فيما يلي:

١) الإستراتيجية؛ وذلك من خلال ارتباط العملية بالرؤية والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

٢) قناعة الإدارة؛ حيث إن توَّفر القناعة والإرادة لدى إدارة المنظمة للإقدام والسير في عملية إعادة الهندسة تؤدي إلى تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها ونجاحها.

٣) تمكين العاملين؛ وهو يتعلق بجوهر تمكين العاملين من حيث منحهم السلطة اللازمة لأداء مهامهم، والتخلي عن النمط البيروقراطي وتحقيق أعلى درجة رضا وظيفي ممكنة لديهم.

٤) الاتصال؛ حيث إن فعالية وامتداد قنوات الاتصال والتواصل بين كافة المستويات الإدارية تشكل قناعة وتقبلاً من قبل الموظفين لهذه العملية.

٥) الاستعداد للتغير؛ حيث تتطلب عملية إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة واستبدالها بأخرى حديثة ترتكز على المقومات التي تتطلبها عملية إعادة الهندسة.

٦) تكنولوجيا المعلومات والتقنية؛ حيث يجب على المنظمة تحسين قاعدة تكنولوجيا المعلومات وإمدادها بالتقنية اللازمة لرفع كفاءتها وفاعليتها، وهو ما يساعد ويدعم عملية إعادة الهندسة بشكل أفقي وعامودي بين المستويات الإدارية والعاملين داخل المنظمة.

وعليه لابد للمؤسسات الرياضية قبل تنفيذها لبرامج إعادة الهندسة أن تتأكد من توفر كافة هذه المتطلبات، والتي ستكون عاملاً رئيسياً في نجاح هذه البرامج والعمليات والمراحل التي تتطلبها.

مراحل تطبيق إعادة الهندسة.

لعملية إعادة الهندسة عدة مراحل للتطبيق، وقد اختلف الباحثون في تحديدها، حيث قسمها (Hall, 1993) إلى أربعة مراحل (التحليل، إعادة التصميم، الإعداد للتغير، الاستبدال)، وقسمها (محمد: توفيق، ٢٠٠٢، ص١١) إلى خمس مراحل هي (التحضير، التحديد، الرؤية، الحل، التحول)، وقد أخذ الباحث بتقسيم (ماهر ٢٠٠٧، ص٥٥٥)، والذي حددها في:

١. **الرؤية والتصور.**

وهي مرحلة الشعور بالمشكلة وتحديدها وتوجيه نطر الإدارة والعاملين إليها وإقناعهم بضرورة حلها، وبالتالي الحصول على دعم الإدارة العليا وتسخير كافة الموارد المتاحة للمنظمة الرياضية، ووضع الأهداف والخطط اللازمة وتحديدها وفق إطار زمني.

٢. **التشخيص.**

يتم في هذه المرحلة التعرف على رغبات واحتياجات جمهور المنظمة الرياضية وتحديد مدى رضاهم وولائهم لها وتحديد العلاقة الحالية معهم والعلاقة التي يجب أن تكون مستقبلاً، ويتم في هذه المرحلة قياس الأداء في جميع المستويات الإدارية وتحديد المسار الطبيعي لكل عملية والزمن الذي

تستغرقه، إضافة إلى تحليل العمليات والأنشطة الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وما يرتبط بها من عاملين وأجهزة وأدوات، وتحديد السلطات وحدود المسؤولية داخل كل عملية أو نشاط حتى يُحدد التنظيم الملائم لها.

٣. **إعادة التصميم.**

تتعلق هذه المرحلة بوضع التصميم المثالي للعمليات والمهام، ويتم خلالها تحليل وفهم العمليات ومعرفة أثر التغيير أو الدمج أو الإلغاء على الناتج النهائي لخدمات المنظمة الرياضية، تحليل وفهم سير وتتابع وتدفق العمليات وأثر كل واحده منها على الناتج النهائي للخدمات، التوصل إلى العمليات ذات الأهمية الكبرى والإستراتيجية وتحديد العمليات التي يجب إلغاؤها، الإطلاع على تجارب المنظمات الأخرى للحصول على أفكار ابتكاريه جديدة، وتحديد المشاكل التي تواجه العمليات من عاملين وأجهزة وأدوات وكل ما يرتبط ببيئة العمل، وتحديد كافة البدائل والحلول المتاحة لتحسين العمليات وأداء المنظمة ككل. وبعد ذلك يتم تحديد تصور مثالي لبرنامج إعادة الهندسة والذي ينقسم إلى تصور فني يُعنى بالعمليات والمهام التابعة وتدفقها، وتصور اجتماعي يُعنى بالأبعاد الإنسانية والنفسية للمشروع من خلال تقبل العاملين للبرنامج وإدراكهم للمزايا التي يمكن أن تتحقق لهم من نجاحه.

٤. **التطبيق والمتابعة.**

يتم في هذه المرحلة وضع الخطة الجديدة موضع التطبيق، ولابد هنا من تدريب وتحفيز العاملين والتجهز بكافة التكنولوجيا المطلوبة، ومتابعة التنفيذ وتوثيقه ومعرفة كافة نقاط الضعف، والتوصل لنموذج نهائي يتم تطبيقه على أرض الواقع.

معوقات إعادة الهندسة.

هناك عدد من المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الهندسة في المنظمات، وتحول دون تحقيقها النتائج المرجوة منها كليا أو جزئيا، ويشير (الرب، ٢٠٠٩، ص٩٠) إلى مجموعة من هذه المثبطات هي :

١. تأثير وتأثر عمليات إدارة الهندسة بنظم المعلومات الإدارية، وإهمال أثرها في النظم الأخرى داخل المؤسسة.
٢. قصور النظر المستقبلية المنتشرة في المنظمة، وعدم التزامها الكامل بتطبيق مفهوم هندرة العمليات الإدارية.
٣. إهمال القيم الثقافية السائدة في المؤسسة والتي تدفع إلى مقاومة العاملين لعمليات التغيير المراد بها.

٤. إغفال المدراء تقديم الدعم الكافي واللازم والدائم والصورة الواضحة عن هندسة العمليات الإدارية وماذا تفعل.
٥. عدم وضوح المفاهيم كعدم أدارك الفهم بين إعادة الهندسة وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم وإعادة الابتكار وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر.
٦. قصور تحديد الأغراض الرئيسية كالأهداف غير الواقعية وغير القابلة للتطبيق من خلال عمليات إعادة الهندسة.
٧. إهمال عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمة من قبل الإدارة العليا قبل البدء بعملية الهندرة.
٨. غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عند الموظفين الأمر الذي يترتب عليه الخوف والرعب ونقص الأمان مما يؤثر سلبا على سلوك الموظفين في المنظمة.

ويرى الباحث أن على المنظمات والاتحادات الرياضية تجب هذه المعوقات قدر المستطاع عند تطبيق نموذج إعادة عمليات الهندسة.

رابعا: الإدارة بالأهداف.

تعكس الإدارة بالأهداف نظاماً يتم بموجبه تسيير كافة الأعمال والأنشطة داخل المنظمة الرياضية وفقا للأهداف المنشودة، وعليه يمثل هذا النظام ساحة للدمج بين الأهداف الفرعية للعمليات الإدارية والأهداف الكلية للمنظمة الرياضية، من خلال تحديدها للناتج النهائي وبشكل تكفله المشاركة بين العاملين في مختلف المستويات.

مفهوم الإدارة بالأهداف.

يرى (أبو نبعة، ٢٠١٢) أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل، وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها، وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها، وعليه فهي أسلوب وتقارير رقابية تمهد لقياس الأنشطة داخل المنظمات الرياضية ولا تقرر ما يجب على هذه الأنشطة أن تنجزه.

ويعرفها (العابدين، ٢٠٠٨، ص١٩) نقلا عن حلاوي أنها:"وضع أهداف التنظيم أو جزء منها كأساس لتحقيق كفاءة أكثر، لتهيئة دوافع وحوافز للمديرين، فضلا عن تشخيص العوامل التي تعوق تحقيق الأهداف من أجل التغلب عليها، ومراجعة النتائج بشكل دوري، ووضع أهداف جديدة إذا كان ذلك ضروريا"، ويركز هذا التعريف على ربط الأهداف بكفاءة الأعمال وتوفير حوافز العمل، وربط الأهداف بالنتائج.

ويشر (العلاق،، ،٢٠٠٨،ص٢٣) إلى أن الإدارة بالأهداف "أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس وبشكل مشترك بتحديد الأهداف للأخير، ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ الأهداف، وتهتم بالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعة مسبقا، وتركز على كون الأهداف هي الموجه الأساسي لقوى الإدارة ونشاطاته، وتسعى أيضا إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة"، ويشير هذا المفهوم إلى التشاركية بين المدريين والمرؤوسين في تحديد أهداف الأعمال وسبل تحقيقها، حيث تشكل الأهداف محور العملية الإدارية التي تقاس بموجبها النتائج، ويتم تحديدها وفقا لمعطيات النتائج.

أهداف الإدارة بالأهداف.

يوضح (العتيبي،٢٠٠٢م،ص٥٣) أهداف نظام الإدارة بالأهداف من خلال ما يلي:

١. التشاور والمشاركة بين المديريين والعاملين لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمؤسسة، وتحقيق الانسجام بينها.
٢. التعاون بين المدريين والعاملين على وضع الخطط والإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف ووضع معايير لقياس وتقييم الأداء وتقويم الانحرافات التي قد تظهر.
٣. تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة والاتصال المباشر والمستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.
٤. مساعدة الأعضاء على أداء وظائفهم.
٥. وضع المنظمة في مركز متميز من خلال معرفتها وممارستها العملية للتغيرات، والذي يمكنها

من المواجهة بشكل أفضل من مثيلاتها للتحديات والتغييرات المستقبلية التي يمكن أن تتعرض لها.

ويضيف (العبوي،٢٠٠٦، ص ٧٩):

١- إيجاد ترابط وتكامل بين الأهداف متوسطة المدى، والأهداف المستقبلية البعيدة المدى.

٢- مد المنظمة بجاهزية التأهب والحركة الإيجابية السريعة من خلال حشد الجهود والطاقات الفردية على مختلف المستويات الإدارية.

٣- ربط الروتين اليومي بأهداف واقعية قابلة للقياس خلال فترة زمنية محددة.

٤- مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.

٥- وضع مجموعة من المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين إلى التقدم إلى الأمام.

وبناء على ما سبق يمكن نظام الإدارة بالأهداف الاتحادات الرياضية من دمج وتوحيد أهدافها أهداف العمليات والإجراءات الإدارية داخلها مع الهدف العام لها، وسير كافة العملية الإدارية بأجزائها من أجل تحقيق وخدمة الهدف النهائي لها.

أسس الإدارة بالأهداف واعتباراتها.

ترتكز الإدارة بالأهداف إلى العديد من الأسس والاعتبارات، وأهمها كما أشار (السلمي،١٩٩٩م،ص٩٢):

١- الاعتداد الكامل بآراء الجمهور وضرورة أن تنعكس احتياجاتهم ورغباتهم على كل أنشطة وآليات العمل.

٢- تركيز الموارد والإمكانيات والجهود على الأنشطة والعمليات ذات التأثير والقدرة على تحقيق إنجازات تصل إلى سد الفجوة الإستراتيجية .

٣- الربط بين الموارد والوسائل والأساليب من ناحية وبين النتائج والإنجازات من ناحية أخرى، والتأكد من إيجابية واطراد النمو في العلاقة بين الموارد والعوائد.

٤- الالتزام المستمر والتطبيق المتصل لأفكار الإدارة بالأهداف باعتبارها توجه فكري والتزام مبدئي للإدارة، وليس مجرد أسلوب أو تقنية إدارية تستخدم لفترة ثم يخفت الحماس لها.

٥- شمول النظام لكافة مجالات المنظمة ومستوياتها، وخضوع كافة عناصرها للمراجعة المستمرة والتطوير المتصل لتحقيق التوافق بينها وبين متطلبات النظام.

مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف.

يشير (الأسطل، ٢٠٠٨م، ص٢٢) نقلا عن (John,1985)إلى مجموعة من الخطوات والمراحل اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف، هي:

١. تحديد الأهداف العامة للمنظمة وصياغتها بالتعاون مع مجلي الإدارة والاستشاريين كزيادة الإيرادات.

٢. توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا حيث يتعرف كل منهم إلى الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات.

٣. تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها في ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها.

٤. تحديد أهداف الخط الإداري المباشر في ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها.

٥. تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناءً على أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها.

٦. وضع خطة عمل كل مسؤول في المؤسسة متفقٍ عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ.

٧. المراجعة الدورية لإنجاز الأهداف التي حققها المرؤوسين.

٨. تقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها.

وفي طرح آخر يشير (حسين، ٢٠٠٤م،ص٢٤٢) إلى أربعة خطوات ومراحل رئيسية لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف، وهي:

١- مرحلة دراسة ووضع الأهداف(التحديد والصياغة): أي من خلال دراسة الوضع الحالي للمؤسسة من أجل وضح وتحديد الأهداف، ووضع الباحث عدة مؤشرات لهذه المرحلة هي:

- وضع أهداف واضحة ودقيقة.
- تحديد الوقت المتوقع لتحقيق الأهداف.
- تحديد آليات تحقيق الأهداف.
- الأخذ بمبدأ الواقعية عند تحديد الأهداف.
- الحرص على نشر الأهداف بين العاملين.

٢- مرحلة توزيع الأهداف: يتم خلالها تقسيم وتوزيع الأهداف على مستوى الوحدات

والأقسام والعاملين، والتنسيق فيما بينها، ووضع الباحث عدة مؤشرات لهذه المرحلة هي:

- العمل على توزيع السلطات بين الإدارات والأقسام بشكل يوضح أهداف كل وحدة.
- مراعاة عدم التداخل في الاختصاص بين الوحدات
- وضع معايير ومقاييس لتقييم أداء الأهداف.
- توزيع الأهداف وفق مراحل زمنية تسمح بتنفيذها.
- توزيع الأهداف بين العاملين وفقا لأهداف وحداتهم.

٣- مرحلة تنفيذ الأهداف: وتكون من خلال وضع خطط التنفيذ وتطبيقها، وتحفيز العاملين وإشباع رغباتهم ودوافعهم وتدريبهم والعمل على تحقيق التوازن بين مصالحهم ومصالح المؤسسة، ووضع الباحث عدة مؤشرات لهذه المرحلة هي:

- وضع خطط مفصلة لتنفيذ الأهداف.
- مراعاة ربط الخطط التنفيذية بقدرات العاملين وتقارير أدائهم.
- العمل على توفير ظروف عمل مناسبة لتنفيذ الأهداف.
- الحرص على توفير أنظمة الاتصال اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- الحرص على إعداد برامج تدريبية للعاملين تساعدهم في تحقيق الأهداف.

٤- مرحلة المتابعة والرقابة: وتكون بالتأكد من التطابق بين التنفيذ والخطة الموضوعة وتحديد الانحرافات ومستوى الأداء الكلي، ووضع الباحث عدة مؤشرات لهذه المرحلة هي:

- تقييم انجاز الأهداف وفقا لمعايير ومقاييس مسبقة.
- تحديد الانحرافات عن الأهداف وأسبابها.
- الاستفادة من عمليات التقييم لتبني وتطوير أهداف جديدة.
- وجود خطط مرحلية محددة لتقييم أداء العاملين ونسبة الإنجاز.

هذه بالمجمل الخطوات والمراحل التي ينبغي للاتحادات الرياضية تبنيها عند تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.

معوقات الإدارة بالأهداف.

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام نجاح تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في مختلف

المنظمات، والتي من بينها الاتحادات الرياضية، ويشير (عبوي،٢٠٠٦، ص٨٨) إلى عدد من هذه المعوقات أهمها:

١- صعوبة تعلم المديرين لكيفية تطبيقها، حيث أثبتت التطبيقات العملية أن من أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري، وتحديد المقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، وصعوبة جعل الأهداف والنتائج قابلة للقياس.

٢- تنظر بعض الإدارات العليا إلى أن العلاقات التي يوجدها النظام بين الرئيس والمرؤوس، يفقدها بعض السلطات وتنقص من رقابتها وتستغرق جزءا كبيرا من وقتهم، فضلا عن ذلك يرى بعض المديرين أن مرؤوسيهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة للمساهمة في وضع الأهداف.

٣- يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير، لأن هناك بعض التنظيمات الإدارية تميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات.

ومن خلال الصفحات السابقة استطاع الباحث أن يقدم بشيء من الايجاز شرحا مختصراً للنماذج الإدارية الحديثة التي تبناها في دراسته والتي تمثلت في:

- إدارة التغيير.
- التمكين الإداري.
- إعادة الهندسة.
- الإدارة بالأهداف.

مستفيداً من محتوى ما قدم في بناء استبيان الدراسة والتعليق على نتائجها بعد ذلك.

المبحث الثاني: الاتحاد السعودي للكرة الطائرة

حظيت الإدارة الرياضية باهتمام كبير من قبل الباحثين والعاملين في المجال الرياضي خلال السنوات الأخيرة، وذلك يعود إلى العديد من الأسباب أهمها؛ تنامي الشأن الرياضي على كافة الأصعدة، وتنامي الترابط بين الاقتصاديات الوطنية والرياضة، ودور العمل الإداري في تحقيق الأهداف الرياضية على مستوى المجتمعات والتنظيمات العاملة في المجال الرياضي، فيعرف (عبد الغني، ٢٠١٠) الإدارة الرياضية بأنها " توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها" ، وقد تأثرت المنظمات الرياضية كغيرها من المؤسسات بالعديد من المتغيرات والتحديات الناجمة عن التطورات التي عصفت بالمجتمعات الإنسانية، وكان لابد لها من الأخذ بالمساهمات والحلول التي قدمها مفكري علم الإدارة، والتي تمثلت بالعديد من النماذج والتي يعنينا منها المداخل الإدارية التي تناولناها في المبحث الأول، حيثُ ناقش هذا المبحث مطلبين رئيسيين عني الأول بالاتحادات الرياضية وماهيتها وطبيعتها، بينما عني الثاني بالاتحاد السعودي لكرة الطائرة وتشكيله الإداري.

أولا: طبيعة الاتحادات الرياضية.

يعنى الاتحاد الرياضي بشكل عام بتنظيم وإدارة وتنسيق النشاطات المتعلقة باللعبة المتخصص بها، وفي ذلك يعرفه (بن نافع،٢٠٠٤،ص٤) بأنه "هيئة تتكون من مجموعة من الأندية الرياضية والهيئات الرياضية، التي لها نشاط في اللعبة وتقوم بتنظيم وتنسيق هذا النشاط بهدف نشر اللعبة ورفع مستواها الفني، وتتمتع الاتحادات بالشخصية المعنوية كما يحق لها تأسيس اتحادات فرعية ترتبط بها من النواحي المالية والإدارية والفنية".

ويشير (بن نافع،٢٠٠٤) من خلال مفهومه إلى جملة من الأهداف التي تسعى الاتحادات الرياضية إلى تحقيقها،وهي:

١. تشجيع ممارسة اللعبة وتقييم قواعدها وأصولها وتطويرها.

٢. رفع المستوى الفني للعبة في إطار القوانين والنظم التي تسير عليها الاتحادات القارية والدولية.

ويرى (بن نافع،٢٠٠٤،ص٥) أن للاتحادات الرياضية جملة من الواجبات التي تقع على عاتقها لتحقيق هذه الأهداف، وهي:

١) وضع السياسات والاستراتيجيات التي تحقق نشر اللعبة.

٢) إدارة الشؤون الفنية والتنظيمية والمالية والبرامج المتعلقة باللعبة والإشراف على تنفيذها.

٣) وضع أسس ومبادئ شؤون التدريب بالنسبة للمتدربين والمدربين والتعاون مع كافة اللجان والمؤسسات الوطنية والدولية في هذا المجال.

٤) تحديد القواعد والتعليمات التي تحافظ على هوية اللعبة وقواعدها ومبادئها الدولية.

٥) تنظيم البطولات والإشراف على المباريات ووضع البرامج الخاصة بهذا التنظيم.

٦) تمثيل اللعبة من مستوى وطني في كافة المؤتمرات والاجتماعات الدولية وتنظيم المؤتمرات والاجتماعات بعد موافقة اللجان الأولمبية.

ثانيا: نشأة الاتحاد السعودي للكرة الطائرة وانجازاته.

تأسس الاتحاد السعودي للكرة الطائرة عام ١٣٨٣هـ تحت مسمى "الجمعية العربية السعودية للكرة الطائرة"، ثم تحول بعد ذلك إلى مسمى الاتحاد برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير عبد الرحمن بن سعود بن عبد العزيز، وانتسب إلى الاتحاد الدولي للكرة الطائرة عام ١٩٦٤م، وإلى الاتحاد الأسيوي للكرة الطائرة عام ١٩٧٦م، وإلى الاتحاد العربي للكرة الطائرة عام ١٩٧٦م، ويرأسه حاليا فهد بن ناصر الحريشي .

ويقيم الاتحاد عددا من المسابقات على المستوى الوطني، وهي :

١. الدوري الممتاز.

٢. بطولة النخبة- كأس الأمير فيصل بن فهد بن عبد العزيز (رحمه الله).

٣. دوري الدرجة الأولى.

٤. دوري ممتاز الشباب.

٥. كأس الاتحاد لأندية الممتاز.

٦. بطولة المملكة لأوائل الأندية للدرجة الثانية- صعود للدرجة الأولى.

٧. بطولة أوائل الأندية لدرجة الشباب- صعود لممتاز الشباب.

٨. دوري المناطق للدرجة الثانية.

٩. دوري المناطق لدرجة الشباب.

١٠. دوري المناطق لدرجة الناشئين.

وقد نظم الاتحاد العديد من البطولات القارية داخل المملكة، وهي حسب إحصائيات الاتحاد :

١. بطولة أوائل الأندية العربية الرابعة لمجلس التعاون (١٩٨٥م)

٢. الدورة الدولية رفيعة المستوى – ميكاسا- (١٩٨٦م) .
٣. البطولة العربية الخامسة للرجال(١٩٨٨م) .
٤. بطولة أوائل الأندية التاسعة بمجلس التعاون (١٩٩٠م) .
٥. البطولة العربية الخامسة للأندية (١٩٩٦).
٦. بطولة أوائل الأندية السابعة عشرة بمجلس التعاون(١٩٩٧م)
٧. دورة التأهيل لكأس العالم المجموعة (C) ١٩٩٧م.
٨. البطولة السادسة للشباب بمجلس التعاون (١٩٩٩م)
٩. بطولة العالم السادسة للناشئين على كأس الأمير فيصل(١٩٩٩م)
١٠. البطولة الرابعة للرجال بمجلس التعاون لدول الخليج العربية(٢٠٠١م).
١١. بطولة أوائل الأندية الـ (٢٢) بمجلس التعاون(٢٠٠٢م)
١٢. دورة ألعاب التضامن الإسلامي الأولى(٢٠٠٥م)

ويبلغ عدد الأندية المزاولة للعبة والمسجلة في الاتحاد (١٤٣)، وهي (١٠) ضمن درجة الممتاز، (١٠) أندية ضمن الدرجة الأولى، (١٢٣) ناديا ضمن الدرجة الثانية، أما عدد المشاركين في أنشطة الاتحاد فقد بلغ (٩٩٠٠) مشاركا، منهم (٤٠٨٠) ضمن فئة الناشئين، (٢٦٧٠) ضمن فئة الشباب، (٣١٥٠) ضمن الفئة الأولى.

وتشير المادة الثانية من القانون المنظم لعمل الاتحادات في السعودية إلى جملة من الاختصاصات والمسؤوليات التي يجب أن تضطلع بها الاتحادات ومن ضمنها الاتحاد السعودي للكرة الطائرة، وهي :

١. وضع السياسة العامة التي تحقق نشر اللعبة في المملكة العربية السعودية والارتقاء بمستواها.
٢. اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحريم تعاطى المنشطات وإصدار التعليمات المشددة بهذا الخصوص ، وتوقيع الجزاء المنصوص عليه في القواعد الصادرة عن الاتحاد الدولي للعبة في حالة المخالفة .
٣. إدارة شؤون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية ووضع البرامج التي تشترك فيها الهيئات الرياضية الأعضاء والإشراف على تنفيذ هذه البرامج.
٤. وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شؤون التدريب وكذلك الشروط والمواصفات التي يجب توافرها في المدربين الذين يتولون تنفيذ برامج التدريب سواء بالنسبة للفرق الأهلية أو فرق الهيئات الرياضية الأعضاء بالاشتراك مع اللجنة الأولمبية في المملكة العربية السعودية.
٥. المحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة وحماية الهواية والنظم الخاصة بها وتنظيم الاحتراف في حدود القواعد التي يضمها الاتحاد الدولي .

٦. تنظيم البطولات والمسابقات ووضع القواعد والمبادئ الخاصة بهذا التنظيم.

٧. إعداد الفرق الأهلية التي تمثل المملكة العربية السعودية في الدورات والبطولات الأولمبية والعالمية والدولية والقارية والإقليمية.

٨. تنظيم البحوث والدراسات المختلفة وعقد المؤتمرات لبحث أمور اللعبة ومشكلاتها.

٩. الإذن للهيئات الأعضاء بمقابلة فرقها مع الفرق الأجنبية في المباريات التي تقام في المملكة العربية السعودية أو خارجها والإشراف على تنظيم هذه المباريات إذا أقيمت في المملكة العربية السعودية وذلك كله بعد موافقة اللجنة الأولمبية بالنسبة للاتحادات الأولمبية واعتماد الجهة الإدارية المختصة.

١٠. تنسيق الجهود بين مختلف الهيئات الأعضاء في الاتحاد وبصفة خاصة البرامج الخاصة بمقابلات الفرق الأجنبية سواء داخل المملكة العربية السعودية أو خارجها.

١١. إسداء النصح والمشورة للهيئات الأعضاء والعمل على تسوية ما قد ينشا بينها من خلاف وذلك في ضوء القانون واللوائح المعمول بها من قبل الاتحاد وفى إطار السياسة العامة للرئاسة العامة لرعاية الشباب.

١٢. تمثيل المملكة العربية السعودية في المؤتمرات والاجتماعات الدولية الرياضية وتنظيم هذه المؤتمرات أو الاجتماعات إذا ما أقيمت في المملكة بعد موافقة اللجنة الأولمبية بالنسبة للاتحادات الأولمبية واعتماد الجهة الإدارية المختصة .

١٣. اعتماد تسجيل اللاعبين في الهيئات الأعضاء في الاتحادات الرياضية وتمثيلهم في مسابقاتها وذلك في حدود الأعداد المقررة في اللوائح والنظم الخاصة بالاتحادات الدولية.

١٤. وضع اللوائح الخاصة بانتقالات اللاعبين بالأندية الرياضية داخل وخارج المملكة العربية السعودية على أن تعتمد هذه اللائحة من الجهة الإدارية المختصة.

١٥. دعم التمثيل السعودي في الاتحادات الرياضية الدولية والقارية والإقليمية بما يكفل التواجد المصري.

١٦. العمل على تنمية موارد الاتحاد.

جدول رقم (١)

الدراسات المرتبطة.

أولاً : الدراسات المرتبطة باللغة العربية

م	الباحث	العنوان	الهدف	المنهج	العينة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
١	**الفوزان (٢٠١٢)**	واقع إعادة هندسة العمليات في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض.	التعرف إلى واقع إعادة هندسة العمليات في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض	الوصفي الإحصائي	(٢٣٦) مديرات ومساعدات مكاتب التربية والتعليم للبنات	الاستبيان	- هناك مستوى متوسط في مجمل عمليات إعادة الهندسة الإدارية في مجالات التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. - هناك درجة عالية من المعوقات التي تحد من عمليات إعادة الهندسة. - لا توجد فروق بين استجابات عينة الدراسة في واقع هندسة العمليات الإدارية والمعوقات تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي واختلاف الوظيفة وعدد سنوات الخبرة
٢	**صقر (٢٠١١م)**	المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي والحلول المقترحة من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا	التعرف على المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر بعض رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية في سوريا	الوصفي الاحصائي	٧٠ عضو ومجلس إدارة	الاستبانة	-مشكلات التخطيط في المحور الإداري والمالي والفني جاءت بدرجة عالية عن مشكلات محور القوانين واللوائح والتي جاءت بدرجة متوسطة
٣	**حنون (٢٠١٠م)**	درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات.	التعرف على درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات .	المنهج الوصفي الإحصائي	٤٢٩ مدير ومديرة	الاستبانة	- استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات جاء مرتفعاً . - لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الجنس ومستوى الدراسة والتخصص . - توجد فروق ذات دلالة وفقاً للمؤهل العلمي ولصالح حملة الشهادات العليا. - توجد فروق ذات دلالة وفقاً لمتغير الخبرة الإدارية ولصالح من خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات .

م	الباحث	العنوان	الهدف	المنهج	العينة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
٤	**الغويرين (٢٠١٠م)**	نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه.	التعرف على نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه.	المنهج الوصفي الاحصائي	٨٤ عضو رؤساء ومجالس الاتحادات	الاستبانة	– امكانية تطبيق بدرجة متوسطة وعلى جميع محاور الدراسة. – متغير الجنس ونوع الاتحاد ليس لهم أثر على إمكانية التطبيق . – وجود فروق ذات دلالة على محاور الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي . – وجود فروق ذات دلالة تبعاً لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة من ٥ — ١٠ فأكثر .
٥	**حسين (٢٠١٠م)**	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى بعض الاتحادات الرياضية المصرية	التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى بعض الاتحادات الرياضية المصرية	المنهج الوصفي	١٨٥ فرداً	الاستبانة	– جاء الاتحاد المصري للسلاح بدرجة ضعيفة مع وجود قصور في المتطلبات الثانوية للتفكير الابتكاري لدى القائمين عليه . – يتمتع الاتحاد المصري لكرة اليد بثقافة تنظيمية قوية فالقائمين عليه لديهم مقومات أساسية لإحداث التفكير الابتكاري . – الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً على القدرات الابتكارية للقائمين على العمل بالاتحاد المصري لكرة اليد .

م	الباحث	العنوان	الهدف	المنهج	العينة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
٦	**سعيد (٢٠١٠م)**	دراسة تحليلية للمشكلات الإدارية التي تواجه إدارة الأنشطة الرياضية بأندية محافظة قنا	التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة الأنشطة الرياضية بأندية محافظة قنا	المنهج الوصفي	مسؤولي مديرة الشباب والرياضة مديري إدارة النشاط الرياضي عينة عشوائية من لاعبي الفرق الرياضية بمحافظة قنا	الاستبانة	- أن الإدارة كمفهوم غائبة وغير مدركة من العاملين لذا فهي غير مطبقة في هذه الهيئات ، كما أن الإدارة كعلم له أصوله غائبة عن أذهان العاملين.
٧	**محمد (٢٠٠٩)**	التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية (دراسة مقارنة بين الأردن واليمن)	هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية في كل من اليمن والأردن	الوصفي الإحصائي	(١٠٧) رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الاولمبية في كل من الأردن واليمن	الاستبيان	- تمارس الاتحادات الرياضية الأردنية التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة، وتواجه معوقات بدرجة متوسطة. - تمارس الاتحادات الرياضية اليمنية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وتواجه معوقات بدرجة متوسطة
٨	**فوزي (٢٠٠٩م)**	قياس الأداء الإداري لإداريي الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين	التعرف على الأداء الإداري لإداريي الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين .	المنهج الوصفي	٥٨ مدرباً	الاستبانة	- بناء مقياس للأداء الإداري لإداريي الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين . - ظهور مستويات متعددة في مقياس الأداء الإداري للإداريين وفقاً لنتائج المقياس فأغلب الإداريين وقعوا في المستوى المتوسط .

م	الباحث	العنوان	الهدف	المنهج	العينة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
٩	**الخالدي (٢٠٠٨م)**	إدارة المعرفة ودورها في رفع مستوى الدافعية والنمو المهني لدى الإداريين والمدربين والحكام في اتحاد كرة القدم الأردني.	التعرف على إدارة المعرفة ودورها في رفع مستوى الدافعية والنمو المهني لدى الإداريين والمدربين والحكام في اتحاد كرة القدم الأردني.	المنهج الوصفي	٥٤ فرداً	الاستبانة	– ضعف مستوى تطبيق إدارة المعرفة في اتحاد كرة القدم مع وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق إدارة المعرفة في مستوى النمو المهني وغير دال إحصائياً في مستوى الدافعية .
١٠	**عطية (٢٠٠٨م)**	أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد	التعرف على أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد	المنهج الوصفي	٣٣٨ فرداً	الاستبانة	– توفر درجة مناسبة من أبعاد التمكين بجنوب الصعيد . – وجود علاقة ارتباطية جوهرية بين أبعاد تمكين العاملين الثلاثة (الفعالية الذاتية ، معنى العمل ، التأثير) والرضا الوظيفي . – عدم وجود علاقة بين محاور الرضا الوظيفي وبعد حرية الاختيار .
١١	**عبد الحفيظ (٢٠٠٨)**	نموذج مقترح لهندرة أنشطة رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي	هدفت إلى وضع نموذج مقترح لهندرة أنشطة رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي.	الوصفي الإحصائي	(٣٧٦) أعضاء الاتحادات الطلابية والطلاب الممارسين للأنشطة الرياضة	الاستبيان	- عدم وضوح الأهداف وتحديدها وعدم تناسب الدعم المادي المرصود لها. - لا يوجد مراجعة وتنظيم للعمل بشكل دوري. - لا توجد مشاركة للطلاب في تخطيط الأنشطة الرياضية. - هناك حوافز مالية مناسبة لتشجيع المتميزين.
١٢	**الأصبحي (٢٠٠٧م)**	أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.	التعرف على أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة	المنهج الوصفي	١٤٥ قائداً إدارياً أكاديمياً	الاستبانة	– ظهور واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية بدرجة متوسطة . – إمكانية تطبيق النموذج المقترح من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تم التوصل إليها بدرجة مرتفعة في الجامعات اليمنية .

م	الباحث	العنوان	الهدف	المنهج	العينة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
١٣	**أبو حليمة (٢٠٠٦)**	التقييم الإداري والفني لأداء الاتحادات الرياضية الأولمبية في الأردن	هدفت إلى التعرف على المعايير الإدارية والفنية لتقييم أداء الاتحادات الرياضية الأولمبية في الأردن والتعرف على فاعلية هذه الاتحادات	الوصفي الإحصائي	(٢٤٩) أعضاء الهيئات العامة للاتحادات الرياضية	الاستبيان	- ضعف الميزانية السنوية المقدمة من اللجنة الأولمبية للاتحادات الرياضية وتدني عائدات التسويق للاتحادات الرياضية انعكس سلبيا على تحقيق خطط وبرامج وأنشطة الاتحادات الرياضية. - غياب معايير الرقابة وتدني مستوى العمليات الإدارية ومتابعة أعمال اللجان الفرعية. - غياب إشراك الهيئات العامة في أعمال الاتحادات وأنشطتها وبرامجها.
١٤	**البلوشي (٢٠٠٦)**	إعادة هندسة العمليات الإدارية وإمكانية تطبيق متطلباتها في كليات التربية بسلطنة عمان	هدفت إلى التعرف على الأسس الفكرية لإعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلبات تطبيقها، وتحديد إمكانية تطبيق متطلباتها في كلية التربية.	الوصفي الإحصائي	(٨٦) الإداريين والأكاديميين	الاستبيان	- أظهرت تقديرات أفراد العينة لإمكانية تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بكليات التربية درجة عالية من التقدير.
١٥	**الزياديين (٢٠٠٦)**	أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية	هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية	الوصفي الإحصائي	(٥٥٣) موظفين	الاستبيان	- أن تصورات المبحوثين للتمكين الإداري والجودة الشاملة جاءت مرتفعة. - هناك اثر ذو علاقة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.
١٦	**الغيلاني (٢٠٠٥)**	إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة	هدفت إلى التعرف على دور إدارة التغيير من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة	الوصفي الإحصائي	(١٠٠) نواب رؤساء الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين	الاستبيان	- تراوحت تقديرات العينة على مجالات إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ما بين المرتفعة والمتوسطة، وحصل مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المرتبة الأولى يليه مجال الأهداف والهياكل التنظيمية، فمجال تنمية الموارد البشرية، واحتل مجال القيادة وصنع القرار المرتبة الرابعة، وحصل مجال الشراكة مع المجتمع المحلي على المرتبة الخامسة.

ثانياً : الدراسات الأجنبية المرتبطة

م	الباحث	العنوان	الهدف	المنهج	العينة	أدوات جمع البيانات	أهم النتائج
١٧	El Geushy (2011)	التمكين الإداري في الرياضة لجميع المتخصصين	تحديد عوامل التمكين الإداري للعاملين في المؤسسات الرياضية	الوصفي الإحصائي	٢٠٠ عامل من مجلس الرياضة الوطني، مديريات الشباب والرياضة، والأندية الرياضية	الاستبيان	- أن أهم عوامل التمكين هي الاتصال الفعـال والمشاركة، يليها التحفيز والتقدير. - أهم فوائد التمكين هي تدعيم السلطة التي تم منحها للأفراد مع تقليل الرقابة. - أهم العقبات أمام عملية التمكين هي إسـاءة استخدام السلطة المفوضة من الأفراد.
١٨	AL-Magableh (٢٠١٠)	التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي بين الرئيس ومنسقو القسم الأكاديمي في كلية العلوم والآداب،شرورة- جامعة نجران	التعرف على درجة التمكين الإداري ودرجة السلوك الإبداعي وعلاقتهما بين رئيس ومنسقو القسم الأكاديمي في كلية العلوم والآداب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	الوصفي الإحصائي	١٤٠ من أعضاء هيئة التدريس	الاستبيان	- وجود علاقة ارتباطيه بين درجة التمكين الإداري بين رئيس ومنسقو القسم الأكاديمي وسلوكهم الإبداعي
١٩	Moemen, et al (2010)	نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الاتحاد المصري لكرة السلة	تهدف إلى اقتراح نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الاتحاد المصري لكرة السلة	الوصفي الإحصائي	٦٠ من العاملين في الاتحاد المصري لكرة السلة	الاستبيان	- هناك إمكانية لتطبيق مبادئ إعادة الهندسة الإدارية في الاتحاد المصري لكرة السلة. - هناك علاقة ارتباط ايجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية في الاتحاد المصري لكرة السلة وجودة نتائجه. - اقتراح نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الاتحاد.
٢٠	Green and Paglis (2002)	فعالية القيادة والدافع للمدراء نحو إدارة التغيير	هدفت إلى التعرف إلى دافعية المدراء نحو قيادة التغيير	الوصفي الإحصائي	١٥٠ من المدراء	الاستبيان	- وجود علاقة ايجابية بين فعالية القيادة وإحداث الدافع والتوجيه نحو إدارة التغيير. - وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إحداث التوجيه، وكسب التأييد، والتغلب على المشكلات تبعا لمتغيرات احترام وتقدير الذات، وطبيعة العمل.
٢١	Buoy (2002)	تصورات الموظفين المتلقين للتغيير:دراسة حالة	هدفت إلى التعرف إلى آراء الموظفين نحو التغيير الفعال	الوصفي الإحصائي	٢٠٠	الاستبيان	- تم ادارك الموظفين لعملية التغيير من خلال عمليات الاتصال الفعال فيما يتعلق بماهية التغيير وكيفية تحقيقه واحتياجاته، حيث يؤدى ذلك إلى زيادة قابلية الموظفين لعمليات التغيير.

التعليق على الدراسات المرتبطة:

تشابهت هذه الدراسة موضوعياً ومؤسسياً بشكل جزئي مع دراسات تناولت العمل والأداء الإداري وبعض المداخل الإدارية الحديثة في نطاق الاتحادات والأندية الرياضية كدراسة (صقر، ٢٠١١م) التي تناولت مشكلات التخطيط الرياضي في الاتحادات الرياضية السورية، ودراسة (El Gushy, 2011) التي تناولت عوامل التمكين الإداري للمتخصصين والعاملين بالمؤسسات الرياضية، ودراسة (Moemen et all, 2010) التي هدفت إلى اقتراح نموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الاتحاد المصري لكرة السلة، ودراسة (الغويرين، ٢٠١٠م) التي تناولت الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية، ودراسة (الحسين، ٢٠١٠م) التي تناولت الثقافة التنظيمية والقدرات الابتكارية داخل الاتحادات الرياضية المصرية، ودراسة (فوزي، ٢٠٠٩م) التي بنت مقياساً للأداء الإداري للأندية الرياضية في العراق، ودراسة (عطية، ٢٠٠٨م) والتي تناولت أثر تمكين العاملين داخل مديريات الشباب والرياضة في جنوب الصعيد- مصر.

والتقت موضوعياً مع دراسات أخرى كدراسة (الفوزان، ٢٠١٢م) التي بحثت واقع إعادة هندسة العمليات في مكاتب تعليم الرياض، ودراسة (Al-Magableh, 2010) التي تناولت درجة التمكين الإداري ودرجة السلوك الإبداعي وعلاقتهما بين منسقي القسم الأكاديمي وأعضاء هيئة التدريس، ودراسة (الأصبحي، ٢٠٠٧م) التي قدمت نموذجاً مقترحاً لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية، وكذلك دراسة (الغيلاني، ٢٠٠٥م) والتي تناولت إدارة التغيير بسلطنة عمان، ودراسة (Creen And Paglis, 2002) التي تناولت دافعية المدراء نحو قيادة التغيير.

ومنهجياً التقت دراستي مع كافة الدراسات السابقة والمرتبطة حيث اتبعت المنهج الوصفي الإحصائي بأسلوب الاستبيان (كأداة لجمع المعلومات)، وأذكر على سبيل المثال لا الحصر دراسة (El Geushy, 2011)، ودراسة (Moemen et all, 2010)، ودراسة (حنون، ٢٠١٠م) ودراسة (محمد، ٢٠٠٩م)، ودراسة (الخالدي، ٢٠٠٨م)، ودراسة (الزيادين، ٢٠٠٦م)، ودراسة (البلوشي، ٢٠٠٦م) ودراسة (Buoy, 2002).

ومن حيث عينة الدراسة التي اعتمدت عليها دراستي والتي تكونت من (أعضاء مجلس الإدارة، الإداريين، الحكام في اتحاد كرة الطائرة) تشابهت مع دراسات (صقر، ٢٠١١م)، (El Geushy, 2011)، (الغويرين، ٢٠١٠م)، (Moemen et all, 2010)، (الحسين، ٢٠١٠م)، (السعيد، ٢٠١٠م)، (محمد،٢٠٠٩م)، (الخالدي، ٢٠٠٨م)، (عطية، ٢٠٠٨م)، (أبو حليمة، ٢٠٠٦م)، واختلفت في ذات الوقت مع دراسات (الفوزان، ٢٠١٢)، (Al-Magableh, 2010)، (حنون، ٢٠١٠م)، (الأصبحي، ٢٠٠٧)، (البلوشي، ٢٠٠٦م)، (الزياديين، ٢٠٠٦م)، (الغيلاني، ٢٠٠٥م).

ويلاحظ أن جميع الدراسات قد اعتمدت على أهمية وفاعلية النماذج الإدارية الحديثة في مواجهة المشاكل المرتبطة بالعمل الإداري، وقدمت مؤشرات ودلائل على دورها في رفع كفاءته وكفاءة مخرجات النظام الإداري بشكل عام، وقد تناولت هذه الدراسات نموذج أو أكثر من النماذج الإدارية الحديثة المتعلقة بالدراسة، وقد استفاد الباحث منها في حصر وتحديد المعلومات التي ساهمت في بناء أداة الدراسة وتنقيح محاورها وعباراتها، كما استفاد منها من خلال ربطها بنتائج الدراسة وتفسير النتائج على ضوءها.

وتتميز هذه الدراسة عن مجمل الدراسات السابقة بتركيزها على العمل الإداري بالإتحاد السعودي للكرة الطائرة في النماذج الإدارية الحديثة، حيث تناولت أربعة نماذج حديثة هي إدارة التغيير، والتمكين الإداري، وإعادة الهندسة، والإدارة بالأهداف ودرجة تطبيقها وتوافرها، فهي بذلك تعتبر أكثر أهمية وشمولا من الدراسات التي تناولت جزئية داخل العمل الإداري كالأداء، أو مدخلا إداريا واحدا كإدارة التغيير أو إدارة المعرفة.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- تمهيـــــد
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة .
- الأساليب الإحصائية .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

تمهيد .

انطلاقاً من أهداف الدراسة وتساؤلاتها التي تدور حول تقييم العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة في ضوء النماذج الإدارية الحديثة، يقدم هذا الفصل منهجية الدراسة ووصفاً لمجتمعها وعينته وأدوات القياس ومصداقيتها وثباتها، وأساليبها الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة .

تم اعتماد المنهج الوصفي لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث يهتم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع والتعبير عنها كيفا بوصفها وتحديد خصائصها، كما يهتم بوصفها وصفا رقميا يبين حجمها (الظاهرة) ومقدارها. ومفهوم المنهج الوصفي الإحصائي حسب (القحطاني، ٢٠١٠م، ص١٧٩) يشير إلى "نوع من البحوث التي يتم بواسطتها استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها".

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس إدارة الاتحاد السعودي للكرة الطائر والإداريين والحكام المسجلين لدى الاتحاد.

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (٩٧) فردا من العاملين في مجال عمل الاتحاد السعودي للكرة الطائرة، منهم (٣١) عضو مجلس إدارة موزعين على عدد (١٠) جهات، و(٣٤) إدارياً موزعين على عدد(١٤) جهة ، وعدد(٣٢) حكماً موزعين على عدد(٤) مناطق، والجداول التالية (١-٣) تقدم توصيفاً لعينة الدراسة.

جدول (١)

بيان عددي ونسبي للعينة قيد البحث وفقاً لمتغير الفئة (ن=٩٧)

م	نوع الفئة	العدد	النسبة المئوية
١	عضو مجلس إدارة	٣١	%٣١.٩٠
٢	إداري	٣٤	%٣٥.١٠
٣	حكم	٣٢	%٣٣.٠٠
	الإجمالي	**٩٧**	**%١٠٠.٠٠**

جدول (٢)

بيان عددي ونسبي للعينة قيد البحث وفقاً لمتغير الخبرة (ن=٩٧)

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	١٤	١٤.٤٠%
٢	من ٥ إلى ٩ سنوات	٢٣	٢٣.٧٠%
٣	من ١٠ إلى ١٤ سنة	٢٢	٢٢.٧٠%
٤	أكثر من ١٥ سنة	٣٨	٣٩.٢٠%
	الإجمالي	**٩٧**	**١٠٠.٠٠%**

جدول (٣)

تحديد العينة من المجتمع الأصلي لعينة الدراسة (ن = ٩٧)

أعضاء مجلس الإدارة		الإداريين		الحكام	
الجهة	العدد	الجهة	العدد	الجهة	العدد
الاتحاد السعودي للكرة الطائرة	٩	الوحدة	٣	المنطقة الغربية	١٠
نادي الوحدة	٥	الوحدة	٣	المنطقة الوسطى	٨
نادي الاتحاد	٣	نادي الاتحاد	٣	المنطقة الشرقية	٨
النادي الأهلي	٣	النادي الأهلي	٣	المنطقة الجنوبية	٦
نادي النصر	٣	نادي النصر	٣		
نادي الرياض	١	نادي الرياض	٣		
نادي الهلال	٣	نادي الهلال	٢		
نادي النهضة	١	نادي النهضة	٢		
نادي الاتفاق	٢	نادي الاتفاق	٣		
نادي ضمك	١	نادي ضمك	٢		
		نادي الليث	٢		
		نادي الاخدود	٢		
		نادي الهداية	٢		
		نادي التسامح	٢		
الإجمالي	٣١		٣٤		٣٢

أداة الدراسة :

استعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع معلومات وآراء المبحوثين ضمن مجتمع الدراسة، ويشير مفهومه إلى " وسيلة للحصول على إجابات لعدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يُعد لهذا الغرض، ويقوم المبحوث بملئه بنفسه" (الجرجاوي، ٢٠١٠م، ص١٧)، وفيما يلي شرح بناء أداة الدراسة ومكوناتها وصدقها وثباتها ومقياسها وتصحيحه :

أ- **بناء أداة الدراسة :**

تم إعداد الأداة لمعرفة واقع العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة في ضوء النماذج الإدارية الحديثة ، متبعاً في ذلك الخطوات العلمية لبنائها والتي تمثلت في الخطوات التالية :

- القراءة العلمية التي تتصل بالنماذج الإدارية الحديثة وتحديد مجالاتها وعناصرها، وكذا الدراسات المرتبطة التي تم التوصل إليها .
- توصل الباحث من خلال الخطوة السابقة إلى تحديد المحاور الرئيسية للاستبانة والتي شملت عدد (٤) أربعة محاور وهي :

المحور الأول: درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إدارة التغيير.

المحور الثاني: درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج التمكين الإداري.

المحور الثالث:درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة.

المحور الرابع:درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج الإدارة بالأهداف.

- تم عرضها على الخبراء والمتخصصين في الإدارة الرياضية لإبداء الرأي في مناسبتها أو اقتراح ما يرونه من تعديل أو حذف أو إضافة، وكذا ما يرونه من تحديد الأهمية النسبية لكل محور.(جدول ٤).

جدول (٤)

الأهمية النسبية لمحاور الاستبيان وفقاً لآراء الخبراء (ن = ٢٥)

م	المحور	الأهمية النسبية
١	درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إدارة التغيير.	%١٨
٢	درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج التمكين الإداري.	%٣٢
٣	درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة.	%٢٨
٤	درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج الإدارة بالأهداف.	%٢٢

- وفي ضوء ما تم الاطلاع عليه من كتب مرجعية ودراسات علمية قام الباحث بصياغة عدد (٨٩) عبارة للاستبانة تم توزيعها على المحاور في ضوء الأهمية النسبية لكل محور والتي اتضحت من خلال آراء الخبراء، وبهذا تصبح عدد العبارات المدرجة تحت كل محور (١٦- ٢٨- ٢٥- ٢٠) على الترتيب .
- تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على الخبراء للتعرف على آرائهم فيما يتصل بمناسبة العبارات المدرجة تحت كل محور .
- بعد تحليل آراء الخبراء حول الصورة المبدئية للاستبانة تم تعديل بعض العبارات في بعض المحاور مع الإبقاء على عدد العبارات كما هي نظراً لاتفاق الخبراء عليها .

صدق وثبات الأداة :

أولاً: الصدق:

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق عبارات ومحاور استبيان (العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة في ضوء النماذج الإدارية الحديثة)، من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمجال، معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور ككل، ومعامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للمحور ككل، وكذلك الصدق الذاتي (الجذر التربيعي لقيم الثبات)، وذلك لكل محور من محاور الاستبيان على حده، كما هو موضح بالجداول التالية :

جدول (٥)

قيم معاملات الارتباط بين عبارات نموذج إدارة التغيير ومجالاته (ن=٢٥)

م	المجال	العبارة	قيمة الارتباط (ر) المجال	قيمة الارتباط (ر) المحور
١	الوظائف	يسعى الاتحاد إلى تناسب الوظائف مع الكفايات المطلوبة في المجال الرياضي	٠.٤٨٤*	٠.٤٤١*
٢		توجد بالاتحاد معايير مكتوبة لكل وظيفة إدارية في ضوء متطلباتها	٠.٧٥٣*	٠.٥٩٣*
٣		لكل وظيفة بالاتحاد مسؤوليات محددة ومكتوبة	٠.٦٧٠*	٠.٤٦٦*
٤		يعمل الاتحاد على تحديث كل ما يتعلق بالتوصيف الوظيفي لأعضائه	٠.٦٨٠*	٠.٦٣٦*
٥		يعمل الاتحاد على تحديث تطبيق أساليب طرق تقييم العاملين بالوظائف الإدارية	٠.٦٢٨*	٠.٦٤٣*
٦	الهيكل التنظيمي	يقوم كل فرد داخل الاتحاد بمهام وظيفية محددة	٠.٦٩٥*	٠.٥٨٤*
٧		للقضاء على الازدواجية يوجد تنسيق تام بين كافة الوظائف في الاتحاد	٠.٧٧٢*	٠.٥١٠*
٨		عند تشكيل الهيكل التنظيمي بالاتحاد تعطي أولوية الاهتمام للأنشطة الرئيسية	٠.٤٦٣*	٠.٤٦١*
٩		يحرص الاتحاد على استقلالية جهاز للرقابة الداخلية	٠.٧٣٠*	٠.٧٣١*
١٠		تحدث بعض التغييرات بالهيكل التنظيمي نتيجة بعض التغييرات في الأهداف المرصودة	٠.٤٩٥*	٠.٤٧٣*
١١		يوائم الاتحاد بين الهيكل التنظيمي والتكاليف المادية اللازمة لاحتياجاته	٠.٤٩٣*	٠.٤٤٤*
١٢	تكنولوجيا	يعمل الاتحاد على تحديث الأجهزة والمعدات التقنية بصورة دورية	٠.٦١٢*	٠.٤٢٦*
١٣		يدخل الاتحاد تغييرات مستمرة على نظام المعلومات الداخلي	٠.٨٠٠*	٠.٧٨٧*
١٤		يعمل الاتحاد على التحديث التقني والتكنولوجي بين الإدارات والأقسام والوحدات	٠.٧٠٧*	٠.٥٠٥*
١٥		يوفر الاتحاد أحدث وسائل ومعدات الاتصال للعاملين	٠.٩٠٣*	٠.٨٥١*
١٦		يعمل الاتحاد على تحديث موقعه الالكتروني ضماناً لتحسين سرعة وصول الخبر	٠.٥٠٧*	٠.٤٨٣*

* قيمة(ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)= (٠.٣٩٦)

يتبين من الجدول السابق، وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين كل عبارة مع مجالها والمحور الذي تمثله، مما يدل علي صدق عبارات نموذج إدارة التغيير.

جدول (٦)

قيم معاملات الارتباط بين عبارات نموذج التمكين الإداري ومجالاته (ن=٢٥)

م	المجال	العبارة	قيمة الارتباط (ر) المجال	قيمة الارتباط (ر) المحور
١	تفويض السلطة	يفوض العاملون بالاتحاد بالصلاحيات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية.	٠.٧٥٥*	٠.٦٦٩*
٢		يشعر العاملون بالاتحاد بثقة الرؤساء في قدرتهم على إنجاز المهام الوظيفية	٠.٥٣٧*	٠.٦٢٤*
٣		يملك كل موظف بالاتحاد السلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المكلف به	٠.٥٦١*	٠.٤٤٩*
٤		ترتبط السلطة التي تعطى للموظف بقدر المسئولية الملقاة على عاتقه	٠.٤٥٥*	٠.٤٢٢*
٥		يتم تفويض العاملين في الإدارات بأداء بعض المهام ضماناً لانسيابية العمل.	٠.٣٩٩*	٠.٤٧١*
٦		يتوفر الدعم الكامل للعاملين بالاتحاد مما يعطيهم الفرصة في تنفيذ العمل بحرية	٠.٦١٣*	٠.٤٧٦*
٧	العمل الجماعي	يتعاون العاملين بالاتحاد في العمل على إنجاز المهام المكلفين بها	٠.٦٦١*	٠.٥٥١*
٨		يشعر العاملون بالاتحاد براحة شخصية عند الاشتراك في إنجاز المهام المكلفين بها	٠.٤٠٣*	٠.٤٢١*
٩		يتم تكوين فرق عمل متجانسة وقادرة على تنفيذ المهام بطريقة تتسم بالتميز.	٠.٩١٧*	٠.٧٣٩*
١٠		تشجع اللجان المختلفة بالاتحاد طريقة تنفيذ المهام من خلال فرق عمل.	٠.٧٩٣*	٠.٤٩٤*
١١		يقدم مجلس الإدارة الدعم والرعاية اللازمة لفرق العمل في الاتحاد	٠.٧٢٥*	٠.٦١٥*
١٢		فرق العمل بالاتحاد تعطي نتائج إيجابية فارقة عن العمل بالطريقة الفردية.	٠.٧٧٧*	٠.٥٧٦*
١٣		يكلف العاملون بالاتحاد بتنفيذ الأعمال في شكل مجموعات عمل.	٠.٧٨٧*	٠.٥٤٠*
١٤	التدريب	يوفر الاتحاد الدورات التدريبية تبعاً لتنوع المهارات المطلوبة لكل موظف.	٠.٧٩٥*	٠.٧٦٥*
١٥		توجد خطة إستراتيجية واضحة لتدريب العاملين بالاتحاد.	٠.٨٢٩*	٠.٧٦٦*
١٦		يهتم مجلس الإدارة بتدريب وتطوير العاملين	٠.٨٢٣*	٠.٦٠٣*
١٧		يتم الأخذ بآراء العاملين بالاتحاد في تحديد مجالات الدورات المقترحة.	٠.٧٠٥*	٠.٥٩٣*
١٨		تتوفر ميزانية كافية لبرامج الدورات التدريبية المحددة للعاملين بالاتحاد.	٠.٦٣٧*	٠.٤٨٦*
١٩	فعالية الاتصال	لا يشعر العاملون بالاتحاد بالحاجة إلى استيضاح التعليمات والمهام التي يكلفون بها.	٠.٧٣٦*	٠.٤٤٥*
٢٠		لا توجد حدود للتواصل بين العاملين بالاتحاد وبين جهات الاختصاص	٠.٨٤٣*	٠.٤٢٤*
٢١		يحدث تنوع في وسائل الاتصال بين العاملين وأصحاب القرار.	٠.٦٥٥*	٠.٤٤٦*
٢٢		تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية لإنهاء الإجراءات المتعلقة بمهام العمل.	٠.٦١١*	٠.٤٩٤*
٢٣		تتم عملية الاتصال بين العاملين والإدارة بشكل يتسم بالاستمرارية.	٠.٤٤٩*	٠.٨٤٤*
٢٤	التحفيز	تقوم إدارة الاتحاد بتقدير العاملين على ما يبذلونه من جهود لتنفيذ ما يكلفون به	٠.٧٢١*	٠.٧٥٤*
٢٥		يحصل العاملون بالاتحاد على المكافآت الإضافية المناسبة نتيجة لجهودهم في العمل.	٠.٧٩٦*	٠.٧٨٨*
٢٦		يتم التوصية بترقية العاملين بالاتحاد إلى الدرجات الوظيفية الأعلى بناءً على معايير واضحة.	٠.٧٩٠*	٠.٥٠٩*
٢٧		توضع كفاءة العاملين في المعيار الأول عند الرفع بالتقارير اللازمة للترقيات.	٠.٨٥١*	٠.٥٠٦*
٢٨		يوجد نظام محدد وملزم لتحفيز العاملين بالاتحاد مادياً ومعنوياً.	٠.٨٩٦*	٠.٦٦٠*

* قيمة(ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)= (٠.٣٩٦)

يتبين من الجدول السابق، وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين كل عبارة مع مجالها والمحور الذي تمثله، مما يدل على صدق عبارات نموذج التمكين الإداري.

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين عبارات نموذج إعادة الهندسة ومجالاته (ن=٢٥)

م	المجال	العبارة	قيمة الارتباط (ر)	
			المجال	المحور
١	متطلبات إعادة الهندسة	تتوفر لدى مجلس الإدارة في الاتحاد الرغبة والقدرة على دعم عملية إعادة الهندسة	٠.٦٥٩*	٠.٥٢٧*
٢		يتوفر لدى الاتحاد رؤية قبلية واضحة تربط عملية إعادة الهندسة برسالته وأهدافه	٠.٧٧١*	٠.٥٢٦*
٣		يتوفر لدى الاتحاد منهجية مناسبة لتطبيق إعادة الهندسة بكافة تفاصيلها ومراحلها	٠.٨٩٤*	٠.٤٨٢*
٤		يوفر الاتحاد للعاملين صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية إعادة الهندسة	٠.٦٨٩*	٠.٥٤٨*
٥		يوفر الاتحاد التقنية المعلوماتية اللازمة لنجاح عملية إعادة الهندسة	٠.٦١٩*	٠.٤٤٣*
٦	الرؤية والتصور	لدى الاتحاد مسؤولية تجاه المشكلات التي تواجهه مع الإيمان بضرورة التغيير	٠.٤٢٦*	٠.٤٨٣*
٧		لدى الاتحاد قناعة بفاعلية نموذج إعادة الهندسة كمدخل لإعادة البناء التنظيمي	٠.٨٣٤*	٠.٤١٠*
٨		لدى الاتحاد تصور عام للمستقبل والأهداف التي يطمح إليها	٠.٨٦٩*	٠.٤٦٥*
٩		لدى الاتحاد أهداف موضوعية وواضحة وقابلة للقياس والتحقيق	٠.٤٢٨*	٠.٥٨٥*
١٠		لدى الاتحاد جدول زمني محدد لإجراء عملية إعادة الهندسة	٠.٥٠٩*	٠.٤٨٣*
١١	التشخيص	يحدد الاتحاد الأهداف المستقبلية للأداء ومعايير القياس	٠.٤٩١*	٠.٤٢٥*
١٢		يستخدم الاتحاد في تحليل العمليات الإدارية أحدث الوسائل والنماذج التقنية	٠.٨٢٧*	٠.٨٠٨*
١٣		يضع الاتحاد قائمة أولويات للعمليات الإدارية المرشحة لعملية إعادة الهندسة	٠.٨٠٩*	٠.٨٠٧*
١٤		يقوم الاتحاد بتحديد نطاق عمل العمليات المرشحة لإعادة الهندسة	٠.٧٩٦*	٠.٤٢٥*
١٥		يحدد الاتحاد المتطلبات المادية والبشرية لمشروع إعادة الهندسة	٠.٦٣٤*	٠.٤٢٥*
١٦	الابتكار وإعادة التصميم	يقوم الاتحاد بدراسة أفضل البدائل لتعديل الوضع الحالي في إدارة النشاط	٠.٦٦٦*	٠.٤٣٧*
١٧		يقوم الاتحاد بتكييف عملية إعادة الهندسة في ضوء ما يمكن أن يحدث في بيئته الداخلية والخارجية	٠.٦٧٧*	٠.٤٦٥*
١٨		يحدث الاتحاد على فترات تغييرات في طرق تنفيذ العمليات الإدارية وإجراءاتها	٠.٦٤٧*	٠.٥٩١*
١٩		يقوم الاتحاد بتقليل المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي	٠.٧٦١*	٠.٨١٣*
٢٠		يوفر الاتحاد نطاق إشراف أوسع للمستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي	٠.٧٥١*	٠.٦٨٣*
٢١	التطبيق والمتابعة	يقوم الاتحاد باختبار العمل المنفذ على مراحل للتأكد من ضرورة مشروع إعادة الهندسة	٠.٧٣٤*	٠.٧٥٤*
٢٢		يقوم الاتحاد بتوثيق كافة العمليات أثناء التطبيق	٠.٨٥٨*	٠.٤٩٥*
٢٣		يقوم الاتحاد بالمتابعة الدورية للعمليات الجديدة من اجل تحسينها والتأكد من قيمتها المضافة	٠.٨٩٦*	٠.٥٠٠*
٢٤		يتأكد الاتحاد من ملائمة الممارسات الإدارية الجديدة للعاملين والبيئة المحيطة بشكل عام	٠.٨٤٧*	٠.٥٦١*
٢٥		يتابع الاتحاد النتائج المترتبة على بعض التغييرات التي تتم بالهيكل التنظيمي	٠.٩٠٤*	٠.٥٠١*

* **قيمة(ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)= (٠.٣٩٦)**

يتبين من الجدول السابق، وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين كل عبارة مع مجالها والمحور الذي تمثله، مما يدل على صدق عبارات نموذج إعادة الهندسة.

جدول (٨)

قيم معاملات الارتباط بين عبارات نموذج الإدارة بالأهداف ومجالاته (ن=٢٥)

م	المجال	العبارة	قيمة الارتباط (ر) المجال	قيمة الارتباط (ر) المحور
١	التحديد والصياغة	يعمل الاتحاد على وضع أهداف واضحة ودقيقة	*٠.٩٢٩	*٠.٧٦٨
٢		يحدد الاتحاد الوقت المتوقع لتحقيق الأهداف	*٠.٧٩٩	*٠.٧٤٢
٣		يحدد الاتحاد آليات تحقيق الأهداف	*٠.٥٢٢	*٠.٤٨٦
٤		يأخذ الاتحاد بمبدأ الواقعية عند تحديد الأهداف	*٠.٥٢٦	*٠.٤٣٢
٥		يحرص الاتحاد على نشر الأهداف بين العاملين.	*٠.٨١٣	*٠.٧٧٣
٦	توزيع الأهداف	يعمل الاتحاد على توزيع السلطات بين الإدارات والأقسام بشكل يوضح أهداف كل وحدة	*٠.٥٤٦	*٠.٤٢٧
٧		يراعي الاتحاد عند توزيع الأهداف عدم التداخل في الاختصاص بين الوحدات	*٠.٤٢٤	*٠.٦٠٥
٨		في مرحلة التوزيع يحرص الاتحاد على وضع معايير ومقاييس لتقييم أداء الأهداف	*٠.٦٧٩	*٠.٤٢٠
٩		يتم توزيع الأهداف على المرحلة الزمنية بشكل محدد يسمح بتنفيذها	*٠.٨٠٠	*٠.٤٣٨
١٠		يراعي الاتحاد توزيع الأهداف على المرؤوسين والعاملين وفقا لأهداف وحداتهم.	*٠.٧١٢	*٠.٦١٨
١١	تنفيذ الأهداف	يضع الاتحاد خططا مفصلة لتنفيذ الأهداف	*٠.٦٨٧	*٠.٤٥٦
١٢		يراعي الاتحاد ربط خطط التنفيذ بقدرات العاملين وتقارير أدائهم	*٠.٨١١	*٠.٥٤٢
١٣		يعمل الاتحاد على توفير ظروف عمل مناسبة لتنفيذ الأهداف	*٠.٧٢٨	*٠.٤٥٨
١٤		يحرص الاتحاد على توفير أنظمة الاتصال اللازمة لتنفيذ الأهداف	*٠.٦٤٣	*٠.٥٧٦
١٥		يحرص الاتحاد على إعداد برامج تدريبية للعاملين تساعدهم في تحقيق الأهداف	*٠.٧٤٦	*٠.٦٣٥
١٦	تقييم الأهداف	يقوم الاتحاد بتقييم إنجاز الأهداف وفقا للمعايير والمقاييس المحددة سابقا	*٠.٨٦٥	*٠.٧٣٩
١٧		يحرص الاتحاد أثناء التقييم على تحديد الانحرافات عن الأهداف ومعرفة أسبابها	*٠.٤١٤	*٠.٤١٤
١٨		يحرص الاتحاد على إجراء التصحيحات اللازمة لتحقيق الأهداف وإدخالها ضمن الخطط المستقبلية	*٠.٧٤٧	*٠.٧٠٠
١٩		يحرص الاتحاد على الاستفادة من عمليات تقييم تنفيذ الأهداف لتبني وتطوير أهداف جديدة	*٠.٨٢٨	*٠.٦٠٣
٢٠		توجد لدي الاتحاد خطط مرحلية محددة لتقييم أداء العاملين وتحديد نسبة الانجاز	*٠.٥٩٩	*٠.٤٧١

* **قيمة(ر) الجدولية عند مستوي معنوية(٠.٠٥)= (٠.٣٩٦)**

يتبين من الجدول السابق، وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين كل عبارة مع مجالها والمحور الذي تمثله، مما يدل على صدق عبارات نموذج الإدارة بالأهداف.

جدول (٩)

قيم معاملات الارتباط بين مجالات و نموذج الإدارة الذي تمثله (ن=٢٥)

م	النموذج	المجال	قيمة الارتباط (ر) مع النموذج
١	إدارة التغيير	الوظائف	٠.٨٣٦*
		الهيكل التنظيمي	٠.٨١٦*
		التكنولوجيا	٠.٨٧٦*
٢	التمكين الإداري	تفويض السلطة	٠.٥٤٨*
		العمل الجماعي	٠.٧٧٨*
		التدريب	٠.٨٤١*
		فعالية الاتصال	٠.٤٣٤*
		التحفيز	٠.٨١٠*
٣	إعادة الهندسة	متطلبات إعادة الهندسة	٠.٦٩٣*
		الرؤية والتصور	٠.٤٢٧*
		التشخيص	٠.٧٦٤*
		الإبتكار وإعادة التصميم	٠.٨٦٩*
		التطبيق والمتابعة	٠.٦٨٤*
٤	الإدارة بالأهداف	التحديد والصياغة	٠.٨١٦*
		توزيع الأهداف	٠.٥٤٠*
		تنفيذ االأهداف	٠.٧٤٨*
		تقييم الأهداف	٠.٧٨٤*

* قيمة(ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)= (٠.٣٩٦)

يتبين من الجدول السابق، وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين مجال كل نموذج مع الدرجة الكلية للنموذج ككل، مما يدل علي صدق مجالات نماذج العمل الإداري الـــتي تحتويها استبانة الدراسة .

جدول (١٠)

قيم الصدق الذاتي لمجالات و النماذج الإدارية (ن=٢٥)

	النموذج	المجال	قيمة الجزر التربيعي للثبات
١	إدارة التغيير	الوظائف	٠.٧٣٧*
		الهيكل التنظيمي	٠.٦٣٦*
		التكنولوجيا	٠.٨٥١*
		الإجمالي	٠.٨٨١*
٢	التمكين الإداري	تفويض السلطة	٠.٧٠٩*
		العمل الجماعي	٠.٩١٣*
		التدريب	٠.٩٠٢*
		فعالية الاتصال	٠.٨٠١*
		التحفيز	٠.٩٢٢*
		الإجمالي	٠.٩٢٧*
٣	إعادة الهندسة	متطلبات إعادة الهندسة	٠.٨٨٣*
		الرؤية والتصور	٠.٧٨٨*
		التشخيص	٠.٨٥١*
		الإبتكار وإعادة التصميم	٠.٨٥٤*
		التطبيق والمتابعة	٠.٩٤٢*
		الإجمالي	٠.٩٣٣*
٤	الإدارة بالأهداف	التحديد والصياغة	٠.٨٧٤*
		توزيع الأهداف	٠.٨٠٢*
		تنفيذ الأهداف	٠.٨٦٨*
		تقييم الأهداف	٠.٨٣٧*
		الإجمالي	٠.٩١٧*

* قيمة(ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)= (٠.٣٩٦)

يتبين من الجدول السابق، وجود قيم مرتفعة عن مجالات نماذج العمل الإداري، مما يدل على صدق مجالات نماذج العمل الإداري .

ثانياً: الثبات

استخدم الباحث معامل ألفا لكرونباخ لإيجاد قيمة ثبات محاور الاستبيان، وذلك لكل مجال ومحور من محاور الاستبيان على حده، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١١)

قيم الثبات لمجالات ومحاور النماذج الإدارية (ن=٢٥)

م	النموذج	المجال	قيمة ألفاكرونباخ
١	إدارة التغيير	الوظائف	٠.٥٤٤*
		الهيكل التنظيمي	٠.٤٠٥*
		التكنولوجيا	٠.٧٢٥*
		الإجمالي	٠.٧٧٧*
٢	التمكين الإداري	تفويض السلطة	٠.٥٠٣*
		العمل الجماعي	٠.٨٣٤*
		التدريب	٠.٨١٤*
		فعالية الاتصال	٠.٦٤٣*
		التحفيز	٠.٨٥١*
		الإجمالي	٠.٨٦٠*
٣	إعادة الهندسة	متطلبات إعادة الهندسة	٠.٧٨٠*
		الرؤية والتصور	٠.٦٢٢*
		التشخيص	٠.٧٢٥*
		الإبتكار وإعادة التصميم	٠.٧٣٠*
		التطبيق والمتابعة	٠.٨٨٩*
		الإجمالي	٠.٨٧٢*
٤	الإدارة بالأهداف	التحديد والصياغة	٠.٧٦٤*
		توزيع الأهداف	٠.٦٤٤*
		تنفيذ الأهداف	٠.٧٥٥*
		تقييم الأهداف	٠.٧٠١*
		الإجمالي	٠.٨٤١*

* قيم مرتفعة

يتبين من الجدول السابق، وجود قيم ثبات مرتفعة لكل من محاور نماذج العمل الإداري ومجالاتها، مما يدل على ثبات محاور ومجالات الاستبيان.

مقياس الأداة:

قام الباحث بتحديد اتجاه الاعتماد عن طريق الجدول (١٢):

جدول (١٢)

حدود اتجاه الاعتماد لمقياس الأداة

م	درجة الاعتماد		الاتجاه
	من	إلى	
١	١٠٠	١٦٦	نعم
٢	١٦٧	٢٣٣	إلى حد ما
٣	٢٣٤	٣٠٠	لا

الأساليب الإحصائية :

- المتوسط الحسابي: "لتحديد النقطة المركزية التي تتجمع حولها استجابات العينة عن مجمل كل محور ومجال وعبارة داخل الاستبيان".
- الانحراف المعياري: "لتحديد مدى تشتت أو تباعد قيمة استجابات العينة عن المتوسط الحسابي للمحور او المجال او العبارة".
- الارتباط البسيط لبيرسون: "للكشف عن مدى الارتباط بين محاور الاستبيان وبي محاور الاستبيان ومجالاته وبين كل مجال وعباراته".
- الصدق الذاتي (الجذر التربيعي للثبات): "لتحديد درجة الصدق والتمثيل الداخلي للاستبيان ، حيث تم ربط درجة الصدق بمدى ارتفاع قيمة الجذر التربيعي".
- معامل ألفا كرو نباخ:"لحساب الثبات بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ثم حساب الثبات بين المحاور وبعضها البعض (الثبات الكلي)".
- درجة الاعتماد (المتوسط الحسابي مضروباً في ١٠٠ لإزالة الكسور العشرية): "لتحديد الدرجة الدقيقة لاعتماد كل نموذج من النماذج الإدارية داخل الاتحاد".
- تحليل التباين أحادي الاتجاه: "لمعرفة الفروق بين استجابات العينة وفقاً لمتغيراتها الشخصية".
- المقارنات البعدية باستخدام أقل فرق معنوي (L.S.D): "لمعرفة اتجاهات الفروق لصالح من بين خصائص كل متغير".

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

- الإجابة على التساؤل الأول
- الإجابة على التساؤل الثاني
- الإجابة على التساؤل الثالث
- الإجابة على التساؤل الرابع
- الإجابة على التساؤل الخامس

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد :

يناقش هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة بناءً على التساؤل الرئيسي للدراسة (ما واقع العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة في ضوء بعض النماذج الإدارية الحديثة؟)، والأسئلة التي تفرعت عنه:

١. ما درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج إدارة التغيير؟
٢. ما درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج التمكين الإداري؟
٣. ما درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة؟
٤. ما درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج الإدارة بالأهداف؟
٥. ما أكثر النماذج الإدارية الحديثة استخداماً في العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة؟

عرض وتفسير نتائج التساؤل الأول: ما درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج إدارة التغيير؟

مجال الوظائف :

جدول (١٣)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إدارة التغيير في مجال الوظائف (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد	
				الدرجة	الاتجاه
١	يسعى الاتحاد إلى تناسب الوظائف مع الكفايات المطلوبة في المجال الرياضي	٢.٧٢	٠.٤٥	٢٧٢	نعم
٢	توجد بالاتحاد معايير مكتوبة لكل وظيفة إدارية في ضوء متطلباتها	٢.٤١	٠.٦١	٢٤١	نعم
٣	لكل وظيفة بالاتحاد مسؤوليات محددة ومكتوبة	٢.٣٨	٠.٦٠	٢٣٨	نعم
٤	يعمل الاتحاد على تحديث كل ما يتعلق بالتوصيف الوظيفي لأعضائه	٢.١٢	٠.٨٢	٢١٢	إلى حد ما
٥	يعمل الاتحاد على تحديث تطبيق أساليب طرق تقييم العاملين بالوظائف الإدارية	٢.٠٨	٠.٦٩	٢٠٨	إلى حد ما
	إجمالي مجال الوظائف	**٢.٣٤**	**٠.٤٤**	**٢٣٤**	**نعم**

يتضح من خلال الجدول رقم (١٣) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج إدارة التغيير في مجال الوظائف بلغت (٢٣٤) درجة وبمتوسط حسابي (٢.٣٤) في اتجاه (نعم)، وتراوحت درجات اعتماد إدارة التغيير في مجال الوظائف ما بين (٢٠٨- ٢٧٢) درجة، وتتفق هذه النتيجة الفرعية مع ما توصلت إليه دراسة (العتري، ٢٠١٣) من وجود درجة تغيير عالية في التغيير بالمهام بشكل عام.

حيث حصلت (٣) ثلاث عبارات على أعلى درجات اعتماد باتجاه (نعم)، وهي على التوالي: يسعى الاتحاد إلى تناسب الوظائف مع الكفايات المطلوبة في المجال الرياضي بمتوسط بلغ (٢.٧٢)، توجد بالاتحاد معايير مكتوبة لكل وظيفة إدارية في ضوء متطلباتها بمتوسط بلغ (٢.٤١)، لكل وظيفة بالاتحاد مسؤوليات محددة ومكتوبة بمتوسط بلغ (٢.٣٨). في حين حصلت عبارتين على أقل درجات اعتماد باتجاه (إلى حد ما)، وهي على التوالي: يعمل الاتحاد على تحديث كل ما يتعلق بالتوصيف الوظيفي لأعضائه بمتوسط بلغ (٢.١٢)، يعمل الاتحاد على تحديث تطبيق أساليب طرق تقييم العاملين بالوظائف الإدارية بمتوسط بلغ (٢.٠٨).

وبناءً على آراء العينة ضمن هذا المجال ككل؛ يرى الباحث أن إدارة التغيير في الوظائف ضمن العمل الإداري للاتحاد تركزت بالمواءمة بين الوظائف والكفايات وتحقيق المعايير المسبقة لها

والوصف المحدد لنطاقها، وهذا يعود إلى أن ذلك من الاهتمامات المتعارف عليها بين كافة المنظمات في إدارة وتسيير الموارد البشرية.

ويرى الباحث أن توسط مستوى التغيير في الوظائف فيما يتعلق بتحديث نطاقها وتقييمها يعود إلى حالة الثبات الجزئي التي تعتري طبيعة العمل الإداري للاتحاد كونه منظمة غير ربحية وبالتالي تبقى الوظائف بعيدة عن التغييرات الجذرية، وهذا ما يختلف مع دراسة (العتري،٢٠١٣م) التي وجدت أن هناك درجة تغيير عالية في تحديث نطاق الوظائف ووصفها وطرق تقييمها .

مجال الهيكل التنظيمي :

جدول (١٤)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إدارة التغيير في الهيكل التنظيمي (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد	
				الدرجة	الاتجاه
١	يقوم كل فرد داخل الاتحاد بمهام وظيفية محددة	٢.٢٨	٠.٧٢	٢٢٨	إلى حد ما
٢	للقضاء على الازدواجية يوجد تنسيق تام بين كافة الوظائف في الاتحاد	٢.١٨	٠.٧١	٢١٨	إلى حد ما
٣	عند تشكيل الهيكل التنظيمي بالاتحاد تعطي أولوية الاهتمام للأنشطة الرئيسية	٢.٧٢	٠.٤٧	٢٧٢	نعم
٤	يحرص الاتحاد على استقلالية جهاز للرقابة الداخلية	٢.١٥	٠.٧١	٢١٥	إلى حد ما
٥	تحدث بعض التغييرات بالهيكل التنظيمي نتيجة بعض التغييرات في الأهـــداف المرصودة	٢.١٨	٠.٦٥	٢١٨	إلى حد ما
٦	يوائم الاتحاد بين الهيكل التنظيمي والتكاليف المادية اللازمة لاحتياجاته	٢.٢٢	٠.٦٠	٢٢٢	إلى حد ما
	إجمالي مجال الهيكل التنظيمي	**٢.٢٩**	**٠.٣٤**	**٢٢٩**	**إلى حد ما**

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج إدارة التغيير في مجال الهيكل التنظيمي بلغت (٢٢٩) درجة وبمتوسط حسابي (٢.٢٩) في اتجاه (إلى حد ما)، وتراوحت درجات اعتماد إدارة التغيير في مجال الهيكل التنظيمي ما بين (٢١٥- ٢٧٢) درجة، وتتفق هذه النتيجة الفرعية مع الدراسة المرتبطة (المرزوق،٢٠٠٦) التي توصلت إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسات غير الحكومية لا يجري بصورة متكاملة، وتتفق أيضا مع الدراسة المرتبطة (لعبيد،٢٠٠٩) والتي توصلت إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي لا يجري بصورة طبيعية وغير واضح المعالم في المؤسسات الصحية، وتختلف مع دراسة (العتري،٢٠١٣) التي توصلت إلى درجة عالية من التغيير المستمر في مجال الهيكل التنظيمي للمؤسسات.

حيث حصلت عبارة واحدة على أعلى درجة اعتماد باتجاه (نعم)، وهي: عند تشكيل الهيكل التنظيمي بالاتحاد تعطى أولوية الاهتمام للأنشطة الرئيسية بمتوسط بلغ (٢.٧٢).

في حين حصلت (٤) أربع عبارات على أقل درجة اعتماد باتجاه (إلى حد ما)، وهي على التوالي: يقوم كل فرد داخل الاتحاد بمهام وظيفة محددة بمتوسط بلغ (٢.٢٨)، يوائم الاتحاد بين الهيكل التنظيمي والتكاليف المالية اللازمة لاحتياجاته بمتوسط بلغ (٢.٢٢)، للقضاء على الازدواجية يوجد تنسيق تام بين كافة الوظائف في الإتحاد بمتوسط بلغ (٢.١٨)، تحدث بعض التغييرات بالهيكل التنظيمي نتيجة بعض التغييرات في الأهداف المرصودة بمتوسط بلغ (٢.١٨)، يحرص الإتحاد على استقلالية جهاز الرقابة الداخلية بمتوسط بلغ (٢.١٥).

وبناءً على آراء العينة في المجال ككل؛ يرى الباحث أن الاتحاد يحافظ على العناصر الرئيسية المشكلة لهيكله التنظيمي، بعيدا عن التغييرات الجذرية، من خلال التوسط في هذه العملية والتدرج في التغيير اعتمادا على تحديد نطاق الوظائف وتنسيقها والأهداف الموجهة لها، وبما تسمح له إمكاناته المادية وإمكاناته البشرية من خلال الرقابة، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه (المرزوق،٢٠٠٦) والتي وجدت أن المؤسسات غير الحكومية تتحاشى التغييرات الجذرية في الهيكل التنظيمي من خلال التركيز بشكل غير مباشر على التغيير في الموارد البشرية وتنسيق مهامها وعملياتها.

مجال التكنولوجيا :

جدول (١٥)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إدارة التغيير في مجال التكنولوجيا (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد: الدرجة	الاعتماد: الاتجاه
١	يعمل الاتحاد على تحديث الأجهزة والمعدات التقنية بصورة دورية	١.٨٨	٠.٧١	١٨٨	إلى حد ما
٢	يدخل الاتحاد تغييرات مستمرة على نظام المعلومات الداخلي	١.٨٩	٠.٨٠	١٨٩	إلى حد ما
٣	يعمل الاتحاد على التحديث التقني والتكنولوجي بين الإدارات والأقسام والوحدات	١.٩٥	٠.٦٠	١٩٥	إلى حد ما
٤	يوفر الاتحاد أحدث وسائل ومعدات الاتصال للعاملين	١.٨٠	٠.٨٤	١٨٠	إلى حد ما
٥	يعمل الاتحاد على تحديث موقعه الالكتروني ضماناً لتحسين سرعة وصول الخبر	٢.٣٥	٠.٧١	٢٣٥	نعم
	إجمالي مجال التكنولوجيا	**١.٩٧**	**٠.٥١**	**١٩٧**	**إلى حد ما**

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج إدارة التغيير في مجال التكنولوجيا بلغت (١٩٧) درجة وبمتوسط حسابي (١.٩٧) في اتجاه (إلى حد ما)، وتراوحت درجات اعتماد إدارة التغيير في مجال التكنولوجيا ما بين (١٨٠- ٢٣٥) درجة،

وتتفق هذه النتيجة الفرعية في ذلك مع الدراسة المرتبطة (للعبيد،٢٠٠٩م) والتي وجدت أن مستوى التغيير التكنولوجي متوسط وغير واضح المعالم بالنسبة للمؤسسات، وتختلف مع الدراسة المرتبطة (للعتري،٢٠١٣) والتي توصلت إلى درجة عالية من التغيير في التكنولوجيا داخل شركات المساهمة.

حيث حصلت عبارة واحدة على أعلى درجة اعتماد باتجاه (نعم)، وهي: يعمل الاتحاد على تحديث موقعه الالكتروني ضمانا لتحسين سرعة وصول الخبر بمتوسط بلغ (٢.٣٥).

في حين حصلت (٤) أربع عبارات على أقل درجة اعتماد باتجاه (إلى حد ما)، وهي على التوالي:يعمل الاتحاد على التحديث التقني والتكنولوجي بين الإدارات والأقسام والوحدات بمتوسط بلغ (١.٩٥)، يدخل الاتحاد تغييرات مستمرة على نظام المعلومات الداخلي بمتوسط بلغ (١.٨٩)، يعمل الاتحاد على تحديث الأجهزة والمعدات التقنية بصورة دورية بمتوسط بلغ (١.٨٨)، يوفر الاتحاد أحدث وسائل ومعدات الاتصال للعاملين بمتوسط بلغ (١.٨٠).

وبناءً على آراء العينة يرى الباحث أن التغيير في التكنولوجيا بالعمل الإداري للاتحاد يركز بشكل رئيس على تحديث التكنولوجيا المتعلقة بالاتصال مع جماهيره الخارجية، وهذا يعود إلى أهمية هذه الجماهير للاتحاد بشكل خاص والمؤسسة الرياضية بشكل عام، وحرصه على متابعتهم ومدهم بالمعلومات والأخبار التي من شأنها ضمان التواصل معهم وكسبهم والحفاظ على مساندتهم ودعمهم، وتتفق في هذا الشق مع دراسة (العتري،٢٠١٣م) حيث تركز الشركات على التحديث والتغيير في تكنولوجيا الاتصال مع العملاء الخارجيين.

وأيضا يرى الباحث أن توسط التغيير التكنولوجي فيما يتعلق بالهيكلية الداخلية يعود إلى عدم عناية الاتحاد ووعيه بدور التكنولوجيا في تحقيق متانة الاتصال الداخلي بين الأقسام والوحدات ودوره في رفع أداء أعمالها الإدارية، ويختلف ذلك مع دراسة (العتري،٢٠١٣م) حيث وجد أن الشركات تعمل على التحديث المستمر للتكنولوجيا واستيعاب كافة تطوراتها فيما يتعلق باتصالها الداخلي وأداء أعمالها.

أظهرت النتائج أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري لنموذج إدارة التغيير بلغ (٢٢١) درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢١) (انظر الجدول ٣٠)، وحسب المقياس العام لأداة الدراسة فإن درجة اعتماد نموذج إدارة التغيير في عمل الاتحاد الإداري هي درجة ضمن الاتجاه (إلى حد ما)، وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة المرتبطة (للأصبحي، ٢٠٠٧م) والتي توصلت إلى أن واقع تطبيق إدارة التغيير في الجامعات اليمنية كان متوسطا، وتختلف مع الدراسة المرتبطة (للعتري،٢٠١٣م) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق شركات المساهمة الكويتية لإدارة التغيير كانت عالية .

عرض وتفسير نتائج التساؤل الثاني: ما درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج التمكين الإداري؟

مجال التفويض:

جدول (١٦)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج التمكين الإداري في مجال تفويض السلطة (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد	
				الدرجة	الاتجاه
١	يفوض العاملون بالاتحاد بالصلاحيات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية	٢.٤٧	٠.٥٨	٢٤٧	نعم
٢	يشعر العاملون بالاتحاد بثقة الرؤساء في قدرتهم على إنجاز المهام الوظيفية	٢.٢٥	٠.٦٥	٢٢٥	إلى حد ما
٣	يملك كل موظف بالاتحاد السلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المكلف به	٢.٠٩	٠.٥٤	٢٠٩	إلى حد ما
٤	ترتبط السلطة التي تعطى للموظف بقدر المسئولية الملقاة على عاتقه	٢.٣٤	٠.٦٤	٢٣٤	نعم
٥	يتم تفويض العاملين في الإدارات بأداء بعض المهام ضماناً لانسيابية العمل	٢.٣١	٠.٥٧	٢٣١	إلى حد ما
٦	يتوفر الدعم الكامل للعاملين بالاتحاد مما يعطيهم الفرصة في تنفيذ العمل بحرية	٢.٣٥	٠.٥٨	٢٣٥	نعم
	إجمالي مجال تفويض السلطة	**٢.٣٠**	**٠.٣٧**	**٢٣٠**	**إلى حد ما**

يتضح من خلال الجدول رقم (١٦) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج التمكين الإداري في مجال التفويض بلغت (٢٣٠) درجة وبمتوسط حسابي (٢.٣٠) في اتجاه (إلى حد ما)، وتراوحت درجات اعتماد التمكين الإداري في مجال التفويض ما بين (٢٠٩ و ٢٤٧) درجة، وتتفق هذه النتيجة الفرعية مع دراسة (راضي، ٢٠١٠م) حيث توصلت إلى درجة تفويض متوسطة للعاملين، وتختلف مع دراسة (الماضي ونصيرات، ٢٠١١م) والتي توصلت إلى ضعف شديد في تفويض العاملين.

حيث حصلت (٣) ثلاث عبارات على أعلى درجات اعتماد باتجاه (نعم)، وهي على التوالي: يُفوَض العاملون بالاتحاد بالصلاحيات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية بمتوسط بلغ (٢.٤٧)، يتوفر الدعم الكامل للعاملين بالاتحاد مما يعطيهم الفرصة في تنفيذ العمل بحرية بمتوسط بلغ (٢.٣٥)، ترتبط السلطة التي تُعطى للموظف بقدر المسؤولية الملقاة على عاتقه بمتوسط بلغ (٢.٣٤).

بناءً على آراء العينة؛ يرى الباحث أن اهتمام العمل الإداري بالاتحاد وتركيزه على التفويض لحجم الصلاحيات، ودعمه والحرص على كفاءة المفوض له وموقعه داخل نطاق المسؤوليات، يعود إلى إدراك الاتحاد لأهمية التفويض، ورغبته في إنجاز المهام بسرعة وبأقل نسبة خطأ من خلال تركيزه على أن يكون المفوض له جديرا بالصلاحيات التي تفوض له وعلى قدر من المسؤولية والوعي لذلك، وبهذا فقد اختلفت مع دراسة (الماضي، ونصيرات، ٢٠١١) والتي وجدت أن الإدارة تعاني عدم الوعي بأهمية التفويض للعاملين.

في حين حصلت (٣) ثلاث عبارات على أقل درجة اعتماد باتجاه (إلى حد ما)، وهي على التوالي: يتم تفويض العاملين في الإدارات بأداء بعض المهام ضمانا لانسيابية العمل بمتوسط بلغ (٢.٣١)، يشعر العاملون بالاتحاد بثقة الرؤساء في قدرتهم على إنجاز المهام الوظيفية بمتوسط بلغ (٢.٢٥)، يملك كل موظف بالاتحاد السلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المكلف به بمتوسط بلغ (٢.٠٩).

وبناءً على أراء العينة يفسر الباحث عدم توفر مساحة كافية للتفويض فيما يتعلق بانسيابية العمل وقدر الثقة بالعاملين وتحديد سلطة اتخاذ القرارات النهائية برغبة الإدارة في الاتحاد بعدم تجاوز العاملين لحدود الصلاحيات المفوضة لهم أو تماديهم في تطبيقها، وهذا ما يتفق مع دراسة (راضي، ٢٠١٠م) التي توصلت إلى درجة متوسطة فيما يتعلق بثقة الإدارة واستقلالية اتخاذ القرار النهائي للصلاحيات المفوضة.

مجال العمل الجماعي :

جدول (١٧)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج التمكين الإداري في مجال العمل الجماعي (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد: الدرجة	الاعتماد: الاتجاه
١	يتعاون العاملين بالاتحاد في العمل على إنجاز المهام المكلفين بها	٢.٥١	٠.٥٦	٢٥١	نعم
٢	يشعر العاملون بالاتحاد براحة شخصية عند الاشتراك في إنجاز المهام المكلفين بها	٢.٦٦	٠.٥٤	٢٦٦	نعم
٣	يتم تكوين فرق عمل متجانسة وقادرة على تنفيذ المهام بطريقة تتسم بالتميز	٢.٣٢	٠.٧١	٢٣٢	إلى حد ما
٤	تشجع اللجان المختلفة بالاتحاد طريقة تنفيذ المهام من خلال فرق عمل	٢.٣٤	٠.٥٦	٢٣٤	نعم
٥	يقدم مجلس الإدارة الدعم والرعاية اللازمة لفرق العمل في الاتحاد	٢.٣٧	٠.٥٦	٢٣٧	نعم
٦	فرق العمل بالاتحاد تعطي نتائج إيجابية فارقة عن العمل بالطريقة الفردية	٢.٢٦	٠.٥٦	٢٢٦	إلى حد ما
٧	يكلف العاملون بالاتحاد بتنفيذ الأعمال في شكل مجموعات عمل	٢.٣٧	٠.٧٠	٢٣٧	نعم
	إجمالي مجال العمل الجماعي	**٢.٤٠**	**٠.٣٨**	**٢٤٠**	**نعم**

يتضح من خلال الجدول رقم (١٧) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج التمكين الإداري في مجال العمل الجماعي بلغت (٢٤٠) درجة وبمتوسط حسابي (٢.٤٠) في اتجاه (نعم)، وتراوحت درجات اعتماد التمكين الإداري في مجال العمل الجماعي ما بين (٢٢٦ و ٢٦٦) درجة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الماضي ونصيرات، ٢٠١١م) التي توصلت إلى أن درجة مشاركة العاملين وتمكينهم من التعاون هي درجة متوسطة.

حيث حصلت (٥) خمسة عبارات على أعلى درجات اعتماد باتجاه (نعم)، وهي على التوالي: يشعر العاملون بالاتحاد براحة شخصية عند الاشتراك في إنجاز المهام المكلفين بها بمتوسط بلغ (٢.٦٦)، يتعاون العاملين بالاتحاد في العمل على إنجاز المهام المكلفين بها بمتوسط بلغ (٢.٥١)، يقدم مجلس الإدارة الدعم والرعاية اللازمة لفرق العمل في الاتحاد بمتوسط بلغ (٢.٣٧)، يكلف العاملون بالاتحاد بتنفيذ الأعمال في شكل مجموعات عمل بمتوسط بلغ (٢.٣٧)، تشجع اللجان المختلفة بالاتحاد طريقة تنفيذ المهام من خلال فرق العمل بمتوسط بلغ (٢.٣٤).وبناءً على آراء العينة؛ يفسر الباحث حرص العمل الإداري في الاتحاد على نشر روح العمل الجماعي بين العاملين وتمكينهم من التعاون والاشتراك في إنجاز الأعمال، بوعي الإدارة بأهمية العمل الجماعي واندماج العاملين في مجموعات مشتركة على كفاءة وفاعلية أدائهم في إنجاز أعمالهم، والتي تنعكس على تحقيق أهداف الاتحاد ورؤيته.

في حين حصلت (٢) عبارتين على أقل درجة اعتماد باتجاه (إلى حد ما)، وهي على التوالي: يتم تكوين فرق عمل متجانسة وقادرة على تنفيذ المهام بطريقة تتسم بالتميز بمتوسط بلغ (٢.٣٢)، فرق العمل بالاتحاد تعطي نتائج إيجابية فارقة عن العمل بالطريقة الفردية بمتوسط بلغ (٢.٢٦)، وعليه يفسر الباحث توسط جهود الاتحاد على خلق فرق متجانسة بنتائج نوعية بالعمل الإداري في أنها تعود إلى الاختلافات بين أعضاء هذه الفرق والتي تتداخل بها العديد من المتغيرات النفسية والقدرات لكل عامل ضمن هذه الفرق .

مجال التدريب:

جدول (١٨)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج التمكين الإداري في مجال التدريب (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد: الدرجة	الاعتماد: الاتجاه
١	يوفر الاتحاد الدورات التدريبية تبعاً لتنوع المهارات المطلوبة لكل موظف	١.٨٨	٠.٨٢	١٨٨	إلى حد ما
٢	توجد خطة إستراتيجية واضحة لتدريب العاملين بالاتحاد	١.٧٩	٠.٧٩	١٧٩	إلى حد ما
٣	يهتم مجلس الإدارة بتدريب وتطوير العاملين	١.٧٤	٠.٦٨	١٧٤	إلى حد ما
٤	يتم الأخذ بآراء العاملين بالاتحاد في تحديد مجالات الدورات المقترحة	١.٧٧	٠.٧٤	١٧٧	إلى حد ما
٥	تتوفر ميزانية كافية لبرامج الدورات التدريبية المحددة للعاملين بالاتحاد	١.٧٤	٠.٦٢	١٧٤	إلى حد ما
	إجمالي مجال التدريب	**١.٧٩**	**٠.٥٩**	**١٧٩**	**إلى حد ما**

يتضح من خلال الجدول رقم (١٨) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج التمكين الإداري في مجال التدريب بلغت (١٧٩) درجة وبمتوسط حسابي (١.٧٩) في اتجاه (إلى حد ما)، وتراوحت درجات اعتماد التمكين الإداري في مجال التدريب ما بين (١٧٤ و ١٨٨) درجة،، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (راضي، ٢٠١٠م) التي توصلت إلى درجة متوسطة من التمكين في مجال التدريب، وتختلف مع دراسة (الرشودي،١٩٣٠هـ) التي توصلت إلى أن درجة توفر مقومات التمكين في مجال التدريب هي درجة مرتفعة.

حيث حصلت جميع عبارات المجال على درجات اعتماد باتجاه (إلى حد ما)، وهي على التوالي: يوفر الاتحاد الدورات التدريبية تبعا لتنوع المهارات المطلوبة لكل موظف بمتوسط بلغ (١.٨٨)، توجد خطة إستراتيجية واضحة لتدريب العاملين بالاتحاد بمتوسط بلغ (١.٧٩)، يتم الأخذ بآراء العاملين بالاتحاد في تحديد مجالات الدورات المقترحة بمتوسط بلغ (١.٧٧)، يهتم مجلس الإدارة بتدريب وتطوير العاملين بمتوسط بلغ (١.٧٤)، تتوفر ميزانية كافية لبرامج الدورات التدريبية المحددة للعاملين بالاتحاد بمتوسط بلغ (١.٧٤). وبناءً على آراء العينة؛ يرى الباحث أن توسط شمول برامج التدريب وتوسط الرؤية لإستراتيجيتها وقصور تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لآراء العاملين يعود إلى ضعف اهتمام مجلس الإدارة بالعملية التدريبية، والذي يعود جزءٌ منه إلى عدم توفر الإمكانات المادية اللازمة لتمكن ونجاح التمكين في مجال التدريب، ويتفق ذلك مع دراسة (راضي، ٢٠١٠م) التي وجدت عدم توفر إستراتيجية واضحة للتدريب، وعدم توفير الموارد المالية اللازمة للعملية التدريبية.

فعالية الاتصال :

جدول (١٩)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج التمكين الإداري في فعالية الاتصال (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد	
				الدرجة	الاتجاه
١	لا يشعر العاملون بالاتحاد بالحاجة إلى استيضاح التعليمات والمهام التي يكلفون بها	٢.١٦	٠.٦١	٢١٦	إلى حد ما
٢	لا توجد حدود للتواصل بين العاملين بالاتحاد وبين جهات الاختصاص	٢.١٩	٠.٧٣	٢١٩	إلى حد ما
٣	يحدث تنوع في وسائل الاتصال بين العاملين وأصحاب القرار	٢.١٢	٠.٧٤	٢١٢	إلى حد ما
٤	تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية لإنهاء الإجراءات المتعلقة بمهام العمل	٢.٠٧	٠.٦٣	٢٠٧	إلى حد ما
٥	تتم عملية الاتصال بين العاملين والإدارة بشكل يتسم بالاستمرارية	٢.١٦	٠.٦٤	٢١٦	إلى حد ما
	إجمالي مجال فعالية الإتصال	**٢.١٤**	**٠.٤٥**	**٢١٤**	**إلى حد ما**

يتضح من خلال الجدول رقم (١٩) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج التمكين الإداري في مجال التدريب بلغت (٢١٤) درجة وبمتوسط حسابي (٢.١٤) في اتجاه (إلى حد ما)، وتراوحت درجات اعتماد التمكين الإداري في مجال التدريب ما بين (٢٠٧ و ٢١٩) درجة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (راضي،٢٠١٠م) التي توصلت إلى درجة متوسطة من التمكين في مجال الاتصال، وتختلف مع دراسة (عفانة، ٢٠١٣م) التي توصلت إلى مستوى عالي من درجة تطبيق التمكين في مجال الاتصال والتفاعل بين العاملين.

حيث حصلت جميع عبارات المجال على درجات اعتماد باتجاه (إلى حد ما)، وهي على التوالي: لا توجد حدود للتواصل بين العاملين بالاتحاد وبين جهات الاختصاص بمتوسط بلغ (٢.١٩)، تتم عملية الاتصال بين العاملين والإدارة بشكل يتسم بالاستمرارية بمتوسط بلغ (٢.١٦)، لا يشعر العاملون بالاتحاد بالحاجة إلى استيضاح التعليمات والمهام التي يكلفون بها بمتوسط بلغ (٢.١٦)، يحدث تنوع في وسائل الاتصال بين العاملين وأصحاب القرار بمتوسط بلغ (٢.١٢)، تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية لإنهاء الإجراءات المتعلقة بمهام العمل بمتوسط بلغ (٢.٠٧)، وبناءً على آراء العينة؛ يفسر الباحث توسط التمكين في فعالية الاتصال وتبادل المعلومات وأداء المهام بين العاملين في عدم حرص الإدارة على إيجاد نظام اتصال فعال بين كافة المستويات والإجراءات الإدارية.

مجال التحفيز :

جدول (٢٠)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج التمكين الإداري في مجال التحفيز (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد: الدرجة	الاعتماد: الاتجاه
١	تقوم إدارة الاتحاد بتقدير العاملين على ما يبذلونه من جهود لتنفيذ ما يكلفون به	٢.٢٩	٠.٦٨	٢٢٩	إلى حد ما
٢	يحصل العاملون بالاتحاد على المكافآت الإضافية المناسبة نتيجة لجهودهم في العمل	١.٦٥	٠.٧٥	١٦٥	لا
٣	يتم التوصية بترقية العاملين بالاتحاد إلى الدرجات الوظيفية الأعلى بناءً على معايير واضحة	١.٥٧	٠.٧١	١٥٧	لا
٤	توضع كفاءة العاملين في المعيار الأول عند الرفع بالتقارير اللازمة للترقيات	١.٥٧	٠.٦٩	١٥٧	لا
٥	يوجد نظام محدد وملزم لتحفيز العاملين بالاتحاد مادياً ومعنوياً	١.٣٩	٠.٦٢	١٣٩	لا
	إجمالي مجال التحفيز	**١.٦٩**	**٠.٥١**	**١٦٩**	**إلى حد ما**

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٠) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج التمكين الإداري في مجال التحفيز بلغت (١٦٩) درجة وبمتوسط حسابي (١.٦٩) في اتجاه (إلى حد

ما)، وتراوحت درجات اعتماد التمكين الإداري في مجال التحفيز ما بين (١٣٩ و ٢٢٩) درجة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (الرشودي، ١٤٣٠هـ) و (الشهراني، ١٤٣٠هـ) ودراسة (راضي، ٢٠١٠م)، والتي توصلت إلى ضعف التمكين في مجال التحفيز.

حصلت عبارة واحدة على درجة اعتماد قليلة باتجاه (إلى حد ما)، وهي: تقوم إدارة الاتحاد بتقدير العاملين على ما يبذلونه من جهود لتنفيذ ما يكلفون به بمتوسط بلغ (٢.٢٩). ويفسر الباحث هذه النتيجة في أن الدعم المعنوي لا يحتاج إلى بذل مكافآت أو دعم مادي للعاملين.

في حين حصلت (٤) أربع عبارات على درجة ضعيفة جدا باتجاه (لا)، وهي على التوالي: يحصل العاملون بالاتحاد على المكافآت الإضافية المناسبة نتيجة لجهودهم في العمل بمتوسط بلغ (١.٦٥)، يتم التوصية بترقية العاملين بالاتحاد إلى الدرجات الوظيفية الأعلى بناءً على معايير واضحة بمتوسط بلغ (١.٥٧)، توضع كفاءة العاملين في المعيار الأول عند الرفع بالتقارير اللازمة للترقيات بمتوسط بلغ (١.٥٧)، يوجد نظام محدد وملزم لتحفيز العاملين بالاتحاد ماديا ومعنويا بمتوسط بلغ (١.٦٩)، ويفسر الباحث الضعف الشديد في مجال التحفيز المادي والمكافآت والعلاوات والترقية إلى ضعف ميزانية الاتحاد وموارده المالية.

أظهرت النتائج أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري لنموذج التمكين الإداري بلغ (٢١٠) درجات بمتوسط حسابي بلغ (٢.١٠) (انظر الجدول ٣٠)، وحسب المقياس العام لأداة الدراسة فإن درجة اعتماد نموذج التمكين الإداري في العمل الإداري للاتحاد هي درجة تقع ضمن اتجاه (إلى حد ما)، وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة المرتبطة (للشهراني، ١٤٣٠هـ) والتي توصلت إلى أن درجة التمكين في الجهات المعنية بأمن الأنشطة الرياضية هي درجة متوسطة، وتختلف مع دراسة (عطية، ٢٠٠٨م) والتي توصلت إلى درجة مرتفعة مناسبة للتمكين في مديريات الشباب والرياضة بمحافظات جنوب الصعيد .

عرض وتفسير نتائج التساؤل الثالث: ما درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة؟

إعادة الهندسة في مجال المتطلبات :

جدول (٢١)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة في متطلبات إعادة الهندسة (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد	
				الدرجة	الاتجاه
١	تتوفر لدى مجلس الإدارة التنفيذية في الاتحاد الرغبة والقدرة على دعم عملية إعادة الهندسة	٢.٣٩	٠.٦٠	٢٣٩	نعم
٢	يتوفر لدى الاتحاد رؤية قبلية واضحة تربط عملية إعادة الهندسة برسالته وأهدافه في المجال الرياضي	٢.٠٤	٠.٦٩	٢٠٤	إلى حد ما
٣	يتوفر لدى الاتحاد منهجية مناسبة لتطبيق عملية إعادة الهندسة بكافة تفاصيلها ومراحلها	١.٨٠	٠.٧٦	١٨٠	إلى حد ما
٤	يوفر الاتحاد للعاملين صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية إعادة الهندسة	١.٦٤	٠.٦٦	١٦٤	لا
٥	يوفر الاتحاد التقنية المعلوماتية اللازمة لنجاح عملية إعادة الهندسة	١.٨٤	٠.٦٢	١٨٤	إلى حد ما
	إجمالي مجال متطلبات إعادة الهندسة	**١.٩٤**	**٠.٤٩**	**١٩٤**	**إلى حد ما**

يتضح من خلال الجدول رقم (٢١) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج إعادة الهندسة في مجال المتطلبات بلغت (١٩٤) درجة وبمتوسط حسابي (١.٩٤) في اتجاه (إلى حد ما)، وتراوحت درجات اعتماد إعادة الهندسة في مجال المتطلبات ما بين (١٦٤ و ٢٣٩) درجة، ويشير ذلك إلى درجة متوسطة من الوعي والإدراك لعملية إعادة الهندسة من قبل إدارة الاتحاد، وهو ما يتفق مع دراسة (السر، ٢٠٠٨م) والتي توصلت إلى درجة متوسطة بوعي إدارة المؤسسات التابعة للوزارة إلى أهمية متطلبات إعادة الهندسة.

حيث حصلت (١)عبارة واحدة على أعلى درجات اعتماد باتجاه (نعم)، وهي: تتوفر لدى مجلس الإدارة التنفيذية في الاتحاد الرغبة والقدرة على دعم عملية إعادة الهندسة بمتوسط بلغ (٢.٣٩)، ويفسر الباحث ذلك بثقة المستجيبين بقدرة إدارة الاتحاد على مساندة عملية الهندرة ودعم تنفيذها.

في حين حصلت (٣) ثلاث عبارات على درجة اعتماد قليلة باتجاه (إلى حد ما)، وهي على التوالي: يتوفر لدى الاتحاد رؤية قبلية واضحة تربط عملية إعادة الهندسة برسالته وأهدافه في المجال الرياضي بمتوسط بلغ (٢.٠٤)، يوفر الاتحاد التقنية المعلوماتية اللازمة لنجاح عملية إعادة الهندسة

بمتوسط بلغ (١.٨٤)، يتوفر لدى الاتحاد منهجية مناسبة لتطبيق عملية إعادة الهندسة بكافة تفاصيلها ومراحلها بمتوسط بلغ (١.٨٠)، ويفسر الباحث ذلك إلى أن عدم اتخاذ إدارة الاتحاد لمنهجية محددة لتطبيق عملية إعادة الهندسة ضمن عملها الإداري وعدم اعتماده للتقنية التكنولوجية اللازمة لها بشكل كامل انعكس على توسط توجهه القبلي نحوها.

وحصلت عبارة واحدة على درجة اعتماد ضعيفة جدا باتجاه (لا)، وهي: يوفر الاتحاد للعاملين صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية إعادة الهندسة بمتوسط بلغ (١.٦٤)، ويعود ذلك برأي الباحث إلى عدم ثقة إدارة الاتحاد بالعاملين، خاصة وأن إعادة الهندسة قد تدخل تغييرات جذرية على العملية الإدارية ككل.

مجال الرؤية والتصور :

جدول (٢٢)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة في الرؤية والتصور (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد - الدرجة	الاعتماد - الاتجاه
١	لدى الاتحاد مسؤولية تجاه المشكلات التي تواجهه مع الإيمان بضرورة التغيير	٢.٢٦	٠.٦٠	٢٢٦	إلى حد ما
٢	لدى الاتحاد قناعة بفاعلية نموذج إعادة الهندسة كمدخل لإعادة البناء التنظيمي	٢.١٠	٠.٦٤	٢١٠	إلى حد ما
٣	لدى الاتحاد تصور عام للمستقبل والأهداف التي يطمح إليها	٢.١٣	٠.٧٣	٢١٣	إلى حد ما
٤	لدى الاتحاد أهداف موضوعية وواضحة وقابلة للقياس والتحقيق	٢.٠٩	٠.٧٩	٢٠٩	إلى حد ما
٥	لدى الاتحاد جدول زمني محدد لإجراء عملية إعادة الهندسة	١.٧٤	٠.٧٨	١٧٤	إلى حد ما
	إجمالي مجال الرؤية والتصور	**٢.٠٧**	**٠.٤٧**	**٢٠٧**	**إلى حد ما**

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٢) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج إعادة الهندسة في مجال الرؤية والتصور بلغت (٢٠٧) درجات وبمتوسط حسابي (٢.٠٧) في اتجاه (إلى حد ما)، وتراوحت درجات اعتماد إعادة الهندسة في مجال الرؤية والتصور ما بين (١٧٤ و ٢٢٦) درجة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفوزان، ١٤٣٤هـ) والتي توصلت إلى درجة متوسطة من تطبيق إعادة الهندسة في مكاتب التربية والتعليم في الرياض، وتختلف مع دراسة (حنون، ٢٠١٠م) التي توصلت إلى درجة مرتفعة من استخدام إعادة الهندسة في المدارس.

حيث حصلت جميع عبارات المجال على درجات اعتماد باتجاه (إلى حد ما)، وهي على التوالي: لدى الاتحاد مسؤولية تجاه المشكلات التي تواجهه مع الإيمان بضرورة التغيير بمتوسط بلغ

(٢.٢٦)، لدى الاتحاد تصور عام للمستقبل والأهداف التي يطمح إليها بمتوسط بلغ (٢.١٣)، لدى الاتحاد قناعة بفاعلية نموذج إعادة الهندسة كمدخل لإعادة البناء التنظيمي بمتوسط بلغ (٢.١٠)، لدى الاتحاد أهداف موضوعية وواضحة وقابلة للقياس والتحقيق بمتوسط بلغ (٢.٠٩)، لدى الاتحاد جدول زمني محدد لإجراء عملية إعادة الهندسة بمتوسط بلغ (١.٧٤)، ويفسر الباحث ذلك في وجود رؤية غير متكاملة لعملية إعادة الهندسة لدى الاتحاد فيما يتعلق بالمشكلات التي يواجهها وتضمينها للأهداف والإستراتيجيات المستقبلية، وعدم تكامل هذه الرؤية يعود إلى عدم التوجه الفعلي نحو إعادة الهندسة والذي يظهر من خلال درجة القناعة المتوسطة وعدم توافر تخطيط محدد ودقيق لتطبيقها.

مجال التشخيص :

جدول (٢٣)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة في التشخيص (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد	
				الدرجة	الاتجاه
١	يحدد الاتحاد الأهداف المستقبلية للأداء ومعايير القياس	٢.١٤	٠.٥٩	٢١٤	إلى حد ما
٢	يستخدم الاتحاد في تحليل العمليات الإدارية أحدث الوسائل والنماذج التقنية	١.٩٢	٠.٧٠	١٩٢	إلى حد ما
٣	يضع الاتحاد قائمة أولويات للعمليات الإدارية المرشحة لعملية إعادة الهندسة	١.٨٩	٠.٦٧	١٨٩	إلى حد ما
٤	يقوم الاتحاد بتحديد نطاق عمل العمليات المرشحة لإعادة الهندسة	١.٩٨	٠.٧٤	١٩٨	إلى حد ما
٥	يحدد الاتحاد المتطلبات المادية والبشرية لمشروع إعادة الهندسة	٢.١٢	٠.٧٨	٢١٢	إلى حد ما
	إجمالي مجال التشخيص	**٢.٠١**	**٠.٥٢**	**٢٠١**	**إلى حد ما**

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٣) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج إعادة الهندسة في مجال التشخيص بلغت (٢٠١) درجة وبمتوسط حسابي (٢.٠١) في اتجاه (إلى حد ما) ، وتراوحت درجات اعتماد إعادة الهندسة في مجال التشخيص ما بين (١٨٩ و ٢١٤) درجة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفوزان، ١٤٣٤هـ) والتي توصلت إلى درجة متوسطة من تطبيق إعادة الهندسة في مكاتب التربية والتعليم في الرياض، وتختلف مع دراسة (حنون، ٢٠١٠م) التي توصلت إلى درجة مرتفعة من استخدام إعادة الهندسة في المدارس.

حيث حصلت جميع عبارات المجال على درجات اعتماد باتجاه (إلى حد ما)، وهي على التوالي: يحدد الاتحاد الأهداف المستقبلية للأداء ومعايير القياس بمتوسط بلغ (٢.١٤)، يحدد الاتحاد المتطلبات المادية والبشرية لمشروع إعادة الهندسة بمتوسط بلغ (٢.١٢)، يقوم الاتحاد بتحديد نطاق عمل

العمليات المرشحة لإعادة الهندسة بمتوسط بلغ (١.٩٨)، يستخدم الاتحاد في تحليل العمليات الإدارية أحدث الوسائل والنماذج التقنية بمتوسط بلغ (١.٩٢)، يضع الاتحاد قائمة أولويات للعمليات الإدارية المرشحة لعملية إعادة الهندسة بمتوسط بلغ (١.٨٩)، ويفسر الباحث ذلك بعدم توافر متطلبات إعادة الهندسة داخل العمل الاداري للاتحاد بصورتها الكاملة، وعدم توافر الرؤية والتصور بشكل مناسب، حيث إن ذلك وبناءً على رأي العينة، انعكس على مرحلة التشخيص، وأعطت نتائج متوسطة فيما يتعلق بتحديد الأهداف والإمكانيات ونطاق العمليات وأولوياتها والتقنيات المستخدمة خلالها.

مجال الابتكار والتصميم :

جدول (٢٤)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة في الابتكار وإعادة التصميم (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد: الدرجة	الاعتماد: الاتجاه
١	يقوم الاتحاد بدراسة أفضل البدائل لتعديل الوضع الحالي في إدارة النشاط	٢.٣٧	٠.٦٢	٢٣٧	نعم
٢	يقوم الاتحاد بتكييف عملية إعادة الهندسة في ضوء ما يمكن أن يحدث في بيئته الداخلية والخارجية	٢.٢٧	٠.٦٠	٢٢٧	إلى حد ما
٣	يحدث الاتحاد على فترات تغييرات في طرق تنفيذ العمليات الإدارية وإجراءاتها	٢.١٠	٠.٦٧	٢١٠	إلى حد ما
٤	يقوم الاتحاد بتقليل المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي	١.٦٨	٠.٦٨	١٦٨	إلى حد ما
٥	يوفر الاتحاد نطاق إشراف أوسع للمستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي	١.٦٩	٠.٧٥	١٦٩	إلى حد ما
	إجمالي مجال الابتكار وإعادة التصميم	**٢.٠٢**	**٠.٤٧**	**٢٠٢**	**إلى حد ما**

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٤) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج إعادة الهندسة في مجال الابتكار وإعادة التصميم بلغت (٢٠٢) درجة وبمتوسط حسابي (٢.٠٢) في اتجاه (إلى حد ما)، وتراوحت درجات اعتماد إعادة الهندسة في مجال الابتكار وإعادة التصميم ما بين (١٦٨ و ٢٣٧) درجة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفوزان، ١٤٣٤هـ) والتي توصلت إلى درجة متوسطة من تطبيق إعادة الهندسة في مكاتب التربية والتعليم في الرياض، وتختلف مع دراسة (حنون، ٢٠١٠م) التي توصلت إلى درجة مرتفعة من استخدام إعادة الهندسة في المدارس.

حيث حصلت عبارة واحدة على أعلى درجة اعتماد باتجاه (نعم)،وهي: يقوم الاتحاد بدراسة أفضل البدائل لتعديل الوضع الحالي في إدارة النشاط بمتوسط (٢.٣٧)، ويفسر الباحث ذلك بوجود رغبة وفضول لدى إدارة الاتحاد في قياس مزايا وسلبيات إعادة الهندسة على العمل الإداري، ويعود

ذلك إلى رؤية غير المتكاملة بهذه العملية وثقته بها. في حين حصلت (٤) عبارات على أقل درجة اعتماد باتجاه (إلى حد ما)، وهي على التوالي: يقوم الاتحاد بتكييف عملية إعادة الهندسة في ضوء ما يمكن أن يحدث في بيئته الداخلية والخارجية بمتوسط بلغ (٢.٢٧)، يُحدث الاتحاد على فترات تغييرات في طرق تنفيذ العمليات الإدارية وإجراءاتها بمتوسط بلغ (٢.١٠)، يوفر الاتحاد نطاق إشراف أوسع للمستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي بمتوسط بلغ (١.٦٩)، يقوم الاتحاد بتقليل المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي بمتوسط بلغ (١.٦٨)، ويفسر الباحث ذلك بناءً على درجة توسط متطلبات ورؤية وتشخيص العملية في العمل الإداري للاتحاد، والتي انعكست وفق آراء العينة على توسط استجابة العمليات للتغيرات في البيئة المحيطة، وتوسط استجابة الاتحاد لاستيعابها تدني متوسط نطاق الإشراف وتقليل المستويات داخل الهيكل التنظيمي.

مجال التطبيق والمتابعة:

جدول (٢٥)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة في التطبيق والمتابعة (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد: الدرجة	الاعتماد: الاتجاه
١	يقوم الاتحاد باختبار العمل المنفذ على مراحل للتأكد من ضـــرورة مشـــروع إعادة الهندسة	١.٧١	٠.٧٨	١٧١	إلى حد ما
٢	يقوم الاتحاد بتوثيق كافة العمليات أثناء التطبيق	٢.١٩	٠.٧٧	٢١٩	إلى حد ما
٣	يقوم الاتحاد بالمتابعة الدورية للعمليات الجديدة من أجل تحسينها والتأكد من قيمتها المضافة	٢.٠٧	٠.٧١	٢٠٧	إلى حد ما
٤	يتأكد الاتحاد من ملاءمة الممارسات الإدارية الجديدة للعاملين والبيئة المحيطـــة بشكل عام	٢.٢٢	٠.٧٧	٢٢٢	إلى حد ما
٥	يتابع الاتحاد النتائج المترتبة على بعض التغييرات التي تتم بالهيكل التنظيمي	٢.١٤	٠.٥٨	٢١٤	إلى حد ما
	إجمالي مجال التطبيق والمتابعة	**٢.٠٧**	**٠.٥٧**	**٢٠٧**	**إلى حد ما**

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٥) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج إعادة الهندسة في مجال التطبيق والمتابعة بلغت (٢٠٧) درجات وبمتوسط حسابي (٢.٠٧) في اتجاه (إلى حد ما)، وتراوحت درجات اعتماد إعادة الهندسة في مجال التطبيق والمتابعة ما بين (١٧١ و ٢٢٢) درجة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفوزان، ١٤٣٤هــ) والتي توصلت إلى درجة متوسطة من تطبيق إعادة الهندسة في مكاتب التربية والتعليم في الرياض، وتختلف مع دراسة (حنون، ٢٠١٠م) التي توصلت إلى درجة مرتفعة من استخدام إعادة الهندسة في المدارس.

حيث حصلت جميع عبارات المجال على درجات اعتماد باتجاه (إلى حد ما)، وهي على التوالي: يتأكد الاتحاد من ملاءمة الممارسات الإدارية الجديدة للعاملين والبيئة المحيطة بشكل عام بمتوسط بلغ (٢.٢٢)، يقوم الاتحاد بتوثيق كافة العمليات أثناء التطبيق بمتوسط بلغ (٢.١٩)، يتابع الاتحاد النتائج المترتبة على بعض التغييرات التي تتم بالهيكل التنظيمي بمتوسط بلغ (٢.١٤)، يقوم الاتحاد بالمتابعة الدورية للعمليات الجديدة من أجل تحسينها والتأكد من قيمتها المضافة بمتوسط بلغ (٢.٠٧)، يقوم الاتحاد باختبار العمل المنفذ على مراحل للتأكد من ضرورة مشروع إعادة الهندسة بمتوسط بلغ (١.٧١)، ويفسر الباحث توسط درجة اعتماد العمل الإداري لتطبيق ومتابعة عملية إعادة الهندسة إلى توسط درجة المتطلبات والتصور والتشخيص والتصميم، إضافة إلى عدم التوافق بين موارده البشرية والتقنية اللازمة لعملية المتابعة والتطبيق، وهو ما أدى إلى صورة غير متكاملة انعكست وفقا لآراء العينة على التأكد من مواءمة سلوك العاملين في إطار العمليات الجديد للبيئة المحيطة بهم وعدم التوثيق الكامل لها ومتابعتها وفحص النتائج للتأكد من فعالية إعادة الهندسة ومدى الحاجة لها .

أظهرت النتائج أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري لنموذج التمكين الإداري بلغ (٢١٠) درجات بمتوسط حسابي بلغ (٢.١٠) (انظر الجدول ٣٠)، وحسب المقياس العام لأداة الدراسة فإذن درجة اعتماد نموذج التمكين الإداري في العمل الإداري بالاتحاد هي درجة تقع ضمن اتجاه (إلى حد ما)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفوزان، ١٤٣٤هـ) والتي توصلت إلى درجة متوسطة من تطبيق إعادة الهندسة في مكاتب التربية والتعليم في الرياض، وتختلف مع دراسة (حنون، ٢٠١٠م) التي توصلت إلى درجة مرتفعة من استخدام إعادة الهندسة في المدارس .

عرض وتفسير نتائج التساؤل الرابع: ما درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد الكرة الطائرة لنموذج الإدارة بالأهداف؟

مجال التحديد والصياغة :

جدول (٢٦)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج الإدارة بالأهداف في التحديد والصياغة (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد	
				الدرجة	الاتجاه
١	يعمل الاتحاد على وضع أهداف واضحة ودقيقة	٢.٤٦	٠.٦٠	٢٤٦	نعم
٢	يحدد الاتحاد الوقت المتوقع لتحقيق الأهداف	٢.٢٨	٠.٧٥	٢٢٨	إلى حد ما
٣	يحدد الاتحاد آليات تحقيق الأهداف	٢.٥٢	٠.٥٨	٢٥٢	نعم
٤	يأخذ الاتحاد بمبدأ الواقعية عند تحديد الأهداف	٢.٥٤	٠.٦١	٢٥٤	نعم
٥	يحرص الاتحاد على نشر الأهداف بين العاملين	٢.٤٤	٠.٥٩	٢٤٤	نعم
	إجمالي مجال التحديد والصياغة	**٢.٤٥**	**٠.٤٨**	**٢٤٥**	**نعم**

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٦) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج الإدارة بالأهداف في مجال التحديد والصياغة بلغت (٢٤٥) درجة وبمتوسط حسابي (٢.٤٥) في اتجاه (نعم)، وتراوحت درجات اعتماد الإدارة بالأهداف في مجال التحديد والصياغة ما بين (٢٢٨ و ٢٥٤) درجة، ويتفق ذلك مع دراسة (الغويرين، آذار/٢٠١٠م) والتي توصلت إلى درجة كبيرة في مجال تحديد الأهداف، وتختلف مع دراسة (الأسطل، ٢٠٠٨م) والتي توصلت إلى درجة متوسطة في تحديد الأهداف.

حيث حصلت (٤) عبارات على أعلى درجات اعتماد باتجاه (نعم)، وهي على التوالي: يأخذ الاتحاد بمبدأ الواقعية عند تحديد الأهداف بمتوسط (٢.٥٤)، يحدد الاتحاد آليات تحقيق الأهداف بمتوسط (٢.٥٢)، يعمل الاتحاد على وضع أهداف واضحة دقيقة بمتوسط (٢.٤٦)، يحرص الاتحاد على نشر الأهداف بين العاملين بمتوسط (٢.٤٤). وبناءً على آراء العينة، يرى الباحث أن تمكن الاتحاد تحديد أهدافه ودرجة واقعيتها وسبل تطبيقها ونشرها في عمله الإداري يعود إلى وضوح تصوره واستراتيجيته العامة القابلة للتطبيق والفهم من جميع العاملين.

في حين حصلت عبارة واحدة على أقل درجة اعتماد باتجاه (إلى حد ما)، وهي: يحدد الاتحاد الوقت المتوقع لتحقيق الأهداف بمتوسط (٢.٢٨)، ويفسر الباحث ذلك إلى طبيعة عمل الاتحاد وارتباط أهدافه بالعديد من الأندية والمراكز التابعة له، إضافة إلى تعدد المجالات الحيوية لأهدافه من محلي إلى إقليمي إلى عالمي.

مجال توزيع الأهداف :

جدول (٢٧)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج الإدارة بالأهداف في توزيع الأهداف (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد	
				الدرجة	الاتجاه
١	يعمل الاتحاد على توزيع السلطات بين الإدارات والأقسام بشكل يوضح أهداف كل وحدة	٢.٣٤	٠.٥٤	٢٣٤	نعم
٢	يراعي الاتحاد عند توزيع الأهداف عدم التداخل في الاختصاص بين الوحدات	٢.٣٦	٠.٦٠	٢٣٦	نعم
٣	في مرحلة التوزيع يحرص الاتحاد على وضع معايير ومقاييس لتقييم أداء الأهداف	٢.٢٧	٠.٦٠	٢٢٧	إلى حد ما
٤	يتم توزيع الأهداف على المرحلة الزمنية بشكل محدد يسمح بتنفيذها	٢.٢٨	٠.٨١	٢٢٨	إلى حد ما
٥	يراعي الاتحاد توزيع الأهداف على المرؤوسين والعاملين وفقا لأهداف وحداتهم	٢.٢٩	٠.٦٦	٢٢٩	إلى حد ما
	إجمالي مجال توزيع الأهداف	**٢.٣١**	**٠.٤٦**	**٢٣١**	**إلى حد ما**

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٧) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج الإدارة بالأهداف في مجال توزيع الأهداف بلغت (٢٣١) درجة وبمتوسط حسابي (٢.٣١) في اتجاه (إلى حد ما)، وتراوحت درجات اعتماد الإدارة بالأهداف في توزيع الأهداف ما بين (٢٢٧ و ٢٣٦) درجة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأسطل، ٢٠٠٨م) والتي توصلت إلى درجة متوسطة من توزيع الأهداف وإشراك العاملين.

حيث حصلت عبارتين على أعلى درجات اعتماد باتجاه (نعم)، وهي على التوالي: يراعي الاتحاد عند توزيع الأهداف عدم التداخل في الاختصاص بين الوحدات بمتوسط (٢.٣٦)، يعمل الاتحاد على توزيع السلطات بين الإدارات والأقسام بشكل يوضح أهداف كل وحدة بمتوسط (٢.٣٤). ويعود ذلك إلى حرص الإتحاد على ضمان عدم تداخل الأهداف بين الوحدات وانسيابيتها، وفي نفس الوقت مراعاته لملائمة السلطة مع طبيعة الأهداف الموزعة لكل وحدة.

في حين حصلت (٣) عبارات على أقل درجات اعتماد باتجاه (إلى حد ما)، وهي على التوالي: يراعي الاتحاد توزيع الأهداف على المرؤوسين والعاملين وفقا لأهداف وحداتهم بمتوسط (٢.٢٩)، يتم توزيع الأهداف على المرحلة الزمنية بشكل محدد يسمح بتنفيذها بمتوسط (٢.٢٨)، في مرحلة التوزيع يحرص الاتحاد على وضع معايير ومقاييس لتقييم أداء الأهداف بمتوسط (٢.٢٧). ويفسر الباحث ذلك في أن الإدارة العليا في الاتحاد تترك قدرا من التوزيع وتحديد فترات تنفيذ الأهداف وطرق تقييمها إلى رؤساء الأقسام والوحدات مع متابعتها لهذه العمليات.

مجال تنفيذ الأهداف :

جدول (٢٨)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج الإدارة بالأهداف في تنفيذ الأهداف (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد	
				الدرجة	الاتجاه
١	يضع الاتحاد خططا مفصلة لتنفيذ الأهداف	٢.٢٦	٠.٦٧	٢٢٦	إلى حد ما
٢	يراعي الاتحاد ربط خطط التنفيذ بقدرات العاملين وتقارير أدائهم	٢.٢٦	٠.٧٠	٢٢٦	إلى حد ما
٣	يعمل الاتحاد على توفير ظروف عمل مناسبة لتنفيذ الأهداف	٢.٢٨	٠.٦٦	٢٢٨	إلى حد ما
٤	يحرص الاتحاد على توفير أنظمة الاتصال اللازمة لتنفيذ الأهداف	٢.٢٧	٠.٦٧	٢٢٧	إلى حد ما
٥	يحرص الاتحاد على إعداد برامج تدريبية للعاملين تساعدهم في تحقيق الأهداف	٢.٢٠	٠.٧٧	٢٢٠	إلى حد ما
	إجمالي مجال تنفيذ الأهداف	**٢.٢٥**	**٠.٥٥**	**٢٢٥**	**إلى حد ما**

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٨) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج الإدارة بالأهداف في مجال التنفيذ بلغت (٢٢٥) درجة وبمتوسط حسابي (٢.٢٥) في اتجاه (إلى حد ما)، وتراوحت درجات اعتماد الإدارة بالأهداف في مجال تنفيذ الأهداف ما بين (٢٢٠ و ٢٢٨) درجة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأسطل، ٢٠٠٨) والتي توصلت إلى درجة متوسطة في مجال تطبيق الأهداف.

حيث حصلت جميع العبارات على درجات اعتماد باتجاه (إلى حد ما)، وهي على التوالي: يعمل الاتحاد على توفير ظروف عمل مناسبة لتنفيذ الأهداف بمتوسط (٢.٢٨)، يحرص الاتحاد على توفير أنظمة الاتصال اللازمة لتوفير الأهداف بمتوسط (٢.٢٧)، يراعي الاتحاد ربط خطط التنفيذ بقدرات العاملين وتقارير أدائهم بمتوسط (٢.٢٦)، يضع الاتحاد خططا مفصلة لتنفيذ الأهداف بمتوسط (٢.٢٦)، يحرص الاتحاد على أعداد برامج تدريبية للعاملين تساعدهم في تحقيق الأهداف، ويفسر الباحث ذلك في أن عملية التنفيذ لا تتم بصورة تشاركية كاملة بين الإدارة الرئيسية والإدارات الفرعية، والتي لا يتم بدونها توفير درجات عالية من التوفيق بين الأهداف وبيئة العمل، وهو ما أدى إلى درجات متوسطة في فعالية الاتصال خلال عملية تنفيذ الأهداف وارتباطها بقدرات العاملين وبخطط مفصلة لتحقيقها.

مجال تقييم الأهداف :

جدول (٢٩)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج الإدارة بالأهداف في تقييم الأهداف (ن=٩٧)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد	
				الدرجة	الاتجاه
١	يقوم الاتحاد بتقييم إنجاز الأهداف وفقا للمعايير والمقاييس المحددة سابقا	٢.٢٧	٠.٧٤	٢٢٧	إلى حد ما
٢	يحرص الاتحاد أثناء التقييم على تحديد الانحرافات عن الأهداف ومعرفة أسبابها	٢.١٣	٠.٦٦	٢١٣	إلى حد ما
٣	يحرص الاتحاد على إجراء التصحيحات اللازمة لتحقيق الأهداف وإدخالها ضمن الخطط المستقبلية	٢.٢٤	٠.٥٧	٢٢٤	إلى حد ما
٤	يحرص الاتحاد على الاستفادة من عمليات تقييم تنفيذ الأهداف لتبني وتطوير أهداف جديدة	٢.١٥	٠.٦٣٢	٢١٥	إلى حد ما
٥	توجد لدي الاتحاد خطط مرحلية محددة لتقييم أداء العاملين وتحديد نسبة الإنجاز	٢.٠١	٠.٧٠	٢٠١	إلى حد ما
	إجمالي مجال تقييم الأهداف	**٢.١٦**	**٠.٤٨**	**٢١٦**	**إلى حد ما**

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٩) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري للاتحاد لنموذج الإدارة بالأهداف في مجال تنفيذ بلغت (٢١٦) درجة وبمتوسط حسابي (٢.١٦) في اتجاه (إلى حد ما)، وتراوحت درجات اعتماد الإدارة بالأهداف في مجال تنفيذ الأهداف ما بين (٢٠١ و ٢٢٧) درجة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الغويرين، آذار/٢٠١٠م) التي توصلت إلى درجات مرتفعة في مجال تقييم الأهداف، ودراسة (الأسطل ٢٠٠٨م) التي توصلت إلى درجات مرتفعة في مجال تقييم الأهداف.

حيث حصلت جميع العبارات على درجات اعتماد باتجاه (إلى حد ما)، وهي على التوالي: يقوم الاتحاد بتقييم إنجاز الأهداف وفقا للمعاير والمقاييس المسبقة بمتوسط (٢.٢٧)، يحرص الاتحاد على إجراء التصحيحات اللازمة لتحقيق الأهداف وإدخالها ضمن الخطط المستقبلية بمتوسط (٢.٢٤)، يحرص الاتحاد على الاستفادة من عمليات تقييم تنفيذ الأهداف لتبني وتطوير أهداف جديدة بمتوسط (٢.١٥)، يحرص الاتحاد أثناء التقييم على تحديد الانحرافات عن الأهداف ومعرفة أسبابها بمتوسط (٢.١٣)، توجد لدى الاتحاد خطط مرحلية محددة لتقييم أداء العاملين وتحديد نسبة الإنجاز بمتوسط (٢.٠١)، ويفسر الباحث ذلك في أن عملية التقييم لا تتم من جانب واحد بل هي تشاركية بين الإدارة والأقسام، وبالتالي تبقى عرضة للتعويم والتشتيت، وكما تبين في مجال التوزيع أن

عملية وضع المعايير والمقاييس المسبقة للأهداف لا تتم بصورة متكاملة، وهذا انعكس برأي الباحث على توسط درجات اعتماد العمل الإداري لتقييم عملية الإدارة بالأهداف.

أظهرت النتائج أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري لنموذج الإدارة بالأهداف بلغ (٢٢٩) درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٩) (انظر الجدول ٣٠)، وحسب المقياس العام لأداة الدراسة فإن درجة اعتماد نموذج الإدارة بالأهداف في العمل الإداري للاتحاد تقع ضمن اتجاه (إلى حد ما)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الغويرين، آذار/٢٠١٠م) التي توصلت إلى درجة متوسطة من تطبيق الإدارة بالأهداف بالاتحادات الأردنية للرياضات الجماعية، ودراسة الغويرين، (آب/٢٠١٠م)، والتي توصلت إلى درجة متوسطة من تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية، ودراسة (الأسطل، ٢٠٠٨) التي توصلت إلى درجة متوسطة من تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة، وتختلف مع دراسة (الرحيلي، ١٤٣٠هــ) التي توصلت إلى درجة عالية من تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة أم القرى.

عرض وتفسير نتائج التساؤل الخامس: ما أكثر النماذج الإدارية الحديثة استخداماً في العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة؟

جدول (٣٠)

درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة بشكل عام (ن=٩٧)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتماد		الترتيب
				الدرجة	الاتجاه	
١	درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إدارة التغيير	٢.٢١	٠.٣٤	٢٢١	إلى حد ما	الثاني
٢	درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج لتمكين الإداري	٢.١٠	٠.٢٧	٢١٠	إلى حد ما	الثالث
٣	درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة	٢.٠٢	٠.٣٨	٢٠٢	إلى حد ما	الرابع
٤	درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج الإدارة بالأهداف	٢.٢٩	٠.٤١	٢٢٩	إلى حد ما	الأول
	إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري	**٢.١٣**	**٠.٣٠**	**٢١٣**	**إلى حد ما**	

يتضح من الجدول (٣٠) أن إجمالي درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة للنماذج الإدارية الأربعة بلغت (٢١٣) بمتوسط حسابي (٢،١٣) باتجاه (إلى حد ما)، وتراوحت درجات الاعتماد بشكل عام ما بين (٢٠٢ و ٢٢٩) درجة، وكانت الدرجات الخاصة بكل نموذج على الشكل التالي (تصاعديا):

- جاءت درجة اعتماد العمل الإداري لنموذج الإدارة بالأهداف في الترتيب الأول بدرجة (٢٢٩) وفي الاتجاه (الى حد ما).
- جاءت درجة اعتماد العمل الإداري لنموذج إدارة التغيير في الترتيب الثاني بدرجة (٢٢١) وفي الاتجاه (الى حد ما).
- جاءت درجة اعتماد العمل الإداري لنموذج التمكين الإداري في الترتيب الثالث بدرجة (٢١٠) وفي الاتجاه (الى حد ما).
- جاءت درجة اعتماد العمل الإداري لنموذج إعادة الهندسة في الترتيب الرابع بدرجة(٢٠٢) وفي الاتجاه (الى حد ما).

ومن خلال هذه النتائج توصل الباحث إلى أن نموذج الإدارة بالأهداف هو أكثر النماذج استخداماً في العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة، وهو ما يتفق مع دراسة (الغويزي، آذار٢٠١٠م) والتي توصلت إلى فعالية نموذج الإدارة بالأهداف ومناسبته لاتحادات الرياضات الجماعية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد :

قدم هذا الفصل النتائج النهائية فيما يتعلق بالنماذج الإدارية الحديثة ودرجة تطبيقها في العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة، والتي حددها الباحث بـــ (إدارة التغيير، التمكين الإداري، إعادة الهندسة، الإدارة بالأهداف)، من خلال مخرجات الأسئلة التي دارت حولها، والتي على أساسها صاغ مجموعة من التوصيات الهامة للعملية الإدارية باتحاد الكرة الطائرة في المملكة العربية السعودية.

الاستنتاجات:

١. فيما يتعلق بنموذج إدارة التغيير جاءت الدرجة الإجمالية لاعتماده في العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة ناحية الاتجاه (إلى حد ما)، وكانت أعلى درجة تطبيق بين مجالاته لصالح مجال الوظائف باتجاه (نعم)، يليه التغيير في الهيكل التنظيمي باتجاه (إلى حد ما)، يليه مجال التكنولوجيا باتجاه (إلى حد ما).

٢. فيما يتعلق بنموذج التمكين الإداري جاءت الدرجة الإجمالية لاعتماده في العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة ناحية الاتجاه (إلى حد ما)، وكانت أعلى درجة تطبيق بين مجالاته لصالح مجال العمل الجماعي باتجاه (نعم)، يليه مجال التفويض باتجاه (إلى حد ما)، يليه مجال فعالية الاتصال باتجاه (إلى حد ما)، يليه مجال التدريب باتجاه (إلى حد ما)، وأخيرا مجال التحفيز باتجاه (إلى حد ما).

٣. فيما يتعلق بنموذج إعادة الهندسة جاءت الدرجة الإجمالية لاعتماده في العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة ناحية الاتجاه (إلى حد ما)، وكانت أعلى درجة تطبيق بين مجالاته لصالح مجال المتطلبات ومجال التطبيق والمتابعة لكل منهما باتجاه (إلى حد ما)، يليهما مجال الابتكار باتجاه (إلى حد ما)، يليه مجال التشخيص باتجاه (إلى حد ما)، وأخيرا مجال المتطلبات باتجاه (إلى حد ما).

٤. فيما يتعلق بنموذج الإدارة بالأهداف جاءت الدرجة الإجمالية لاعتماده في العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة ناحية الاتجاه (إلى حد ما)، وكانت أعلى درجة تطبيق بين مجالاته لصالح مجال التحديد والصياغة باتجاه (نعم)، بليه مجال التوزيع باتجاه (إلى حد ما)، يليه مجال التنفيذ باتجاه (إلى حد ما)، وأخيرا مجال التقييم باتجاه (إلى حد ما)

٥. أكثر النماذج الإدارية الحديثة استخداماً في العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة جاءت لصالح نموذج الإدارة بالأهداف تلاه في الترتيب نموذج إدارة التغيير فنموذج التمكين الإداري ، وأخيراً نموذج إعادة الهندسة ، وكلها جاءت ناحية اتجاه الاعتماد "الى حد ما".

التوصيات :

وفقا لنتائج الدراسة يوصي الباحث إدارة الاتحاد السعودي للكرة الطائرة بما يلي :

١) الاهتمام بإدارة التغيير مع التركيز على:

⇐ التحديث المستمر لوصف الوظائف وتحديث طرق تقييم العاملين بها.

⇐ العمل على تحديد المهام وإيجاد أفضل سبل التنسيق بينها لمنع الازدواجية.

⇐ تحقيق استقلالية أكبر لجهاز الرقابة الداخلية.

⇐ النهوض بالتكنولوجيا المرافقة لعملية التغيير بتحديث أجهزتها ومعداتها وتحسين أنظمة المعلومات الداخلية ووسائل الاتصال بين كافة العاملين والإدارات والأقسام.

٢) الاهتمام بالتمكين الإداري مع التركيز على:

⇐ منح الموظفين سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأعمالهم ومنحهم الثقة بما يضمن الاستثمار الأمثل لقدراتهم فيما يتعلق بانجاز الأعمال.

⇐ إيجاد فرق عمل أكثر تجانسا مع الاهتمام بنتائجها عند تشكيل الفرق مستقبلا.

⇐ التدريب والتطوير المستمر للعاملين مع توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك.

⇐ الاعتماد بشكل أكبر على وسائل الاتصال في إجراءات المهام والإعمال وتنويعها.

⇐ إيجاد نظام محدد للتحفيز المادي والمعنوي يضمن أولا توائم المكافأة مع مستوى الأعمال المنجزة، وثانيا يضمن عدالة الترقيات وفق معايير وأسس واضحة ومحدده.

٣) الاهتمام بإعادة الهندسة مع التركيز على:

⇐ منح صلاحيات أوسع فيما يتعلق بهذه العملية وفقا لأساس منهجي وتقنية معلوماتية مناسبة.

⇐ وضع جداول زمنية محدده لمجمل العملية والعمليات المتفرعة عنها.

⇐ بدء عملية الهندسة في إطار أولويات العمل الإداري وفق أحدث الوسائل والنماذج التقنية.

⇐ تقليل المستويات الإدارية ومنحها مساحة إشراف أوسع على العمليات.

⇐ إعادة وتنويع اختبارات الأعمال التي خضعت للعملية ومتابعتها وتحسينها بشــكل دوري.

٤) الاهتمام بالإدارة بالأهداف مع التركيز على:

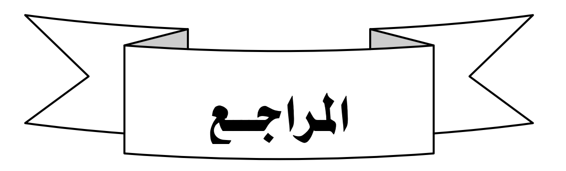
⇐ العمل على تحديد البعد الزمني لتحقيق الأهداف.

⇐ تحسين معايير ومقاييس تقييم أداء الأهداف.

⇐ إعداد البرامج التدريبية التي تمكن العاملين من تحقيق الأهداف.

⇐ تحديد الانحرافات وفقا لنتائج تحقيق الأهداف ومعرفة أسبابها وتلافيها خلال الخطط المستقبلية.

٥) يوصي الباحث بعمل دراسات مستقبلية تتولى العمليات الإدارية الأخرى بالاتحاد الســعودي للكرة الطائرة.



أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الإنجليزية

أولاً : المراجع العربية :

أبو نبعة، عبد العزيز (٢٠١٢م): **مفهوم الإدارة بالأهداف**، الشبكة العربية للإدارة والاعمال.

الأسطل، طارق (٢٠٠٨)، **درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية- جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

أفندي، عطية (٢٠٠٣م): **تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

البلبيسي، حلمي (٢٠٠٢م): **الأساليب القيادية وإدارة التغيير- دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة الأردنية**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

البلوشي، شريفة (٢٠٠٦): **إعادة هندسة العمليات الإدارية وإمكانية تطبيق متطلباتها في كليات التربية بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس.

بن نافع، عبد الملك (٢٠٠٤م): **إدارة الهيئات والمنظمات الرياضية**، برنامج لجنة التخطيط والإدارة.

جاري ديسلر (٢٠٠٣) : **إدارة الموارد البشرية** ، ترجمة محمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر السعودية .

حامد، إسماعيل عثمان و درويش، كمال(٢٠٠٥): **التنظيمات في المجال الرياضي**، ط٢، دار السعادة للطباعة، القاهرة.

الحديدي، نبيل ويونس الطويل (٢٠٠٧): **أهمية الرياضة في الاقتصاد القومي**، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد ١٤، العدد ٣.

حسين، بلال (٢٠١٠): **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى بعض الاتحادات الرياضية المصرية**، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط.

حسين، سلامة (٢٠٠٤): **إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.

الحمادي، علي (٢٠٠٦م): **الطريق إلى..لا- ١٥ طريقة للتغيير**، دار ابن حزم، عمان.

الحمالي، راشد وسعد العتيبي (٢٠٠٤م): **إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام؛ عوامل النجاح الحاسمة**، المؤتمر الوطني الأول للجودة، كلية العلوم الإدارية- جامعة الملك سعود، ١٥-١٧مايو.

الخالدي، حسن محمد (٢٠٠٨): **إدارة المعرفة ودورها في رفع مستوى الدافعية والنمو المهني لدى الإداريين والمدربين والحكام في اتحاد كرة القدم الأردني**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

الخضيري، محسن (٢٠٠٣م): **إدارة التغيير**، دار الرضا للنشر، دمشق.

خليل، عطا (٢٠٠٨م): **دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأدرن.

الرب، سيد (٢٠٠٩): **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاها في منظمات الأعمال الدولية**، دار السويس، مصر،

الربيعي ، محمود (٢٠٠٦): **تصورات مستقبلية لإدارة العمل الرياضي، مجلة علوم التربية الرياضية**، جامعة بابل، المجلد الخامس ، العدد (٣) .

الرشودي، خالد (٢٠٠٩م): **مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم العسكرية، المملكة العربية السعودية.

الزياديين، محمد (٢٠٠٦): **أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.

سعيد، محمد (٢٠١٠): **دراسة تحليلية للمشكلات الإدارية التي تواجه إدارة الأنشطة الرياضية بأندية محافظة قنا**، رسالة ماجستير، جامعة بنها.

السلمي، علي (١٩٩٩م): **الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.

صادق، عبد القادر (٢٠٠٨): **معيقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة كولومبوس الأمريكية .

صالح ، فارس أحمد (٢٠١١): **فاعلية برنامج مقترح لتحسين القدرات البدنية الخاصة بمهارة الطربة الهجومية لدى ناشيء الكرة الطائرة في فلسطين**، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية، جامعة الأزهر .

عبد الباقي، صلاح (٢٠٠٥): **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.

عبد الحفيظ، وليد (٢٠٠٨): **نموذج مقترح لهندرة أنشطة رعاية الشباب بجامعة جنوب الــوادي**، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن وعبد الحق، كايد (٢٠٠٦م): **البحــث العلمــي– مفهومــه، أدواته، أساليبه**، دار مجدلاوي للنشر، عمان.

العتيبي، سعد بن مرزوق(٢٠٠٤): **أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية**، المؤتمر العــربي السنوي الخامس في الإدارة(دور المدير العربي في الإبداع والتميز)، شرم الشــيخ-جمهوريــة مصر العربية، ٢٧-١\٢٩.نوفبر.

العتيبي، سعد و راشد محمد (٢٠٠٤): **إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام**، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المؤتمر الــوطني الأول للجــودة الشــاملة، ١٥-١٧مايو.

العتيبي، صبحي (٢٠٠٢م): **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

العتيبي، صبحي (٢٠٠٥): **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.

عسلية، ماجد (٢٠٠٦): **التقييم الإداري والفني لأداء الاتحادات الرياضية الأولمبية في الأردن**، رســالة دكتوراه، الجامعة الأردنية.

العطيات، محمد (٢٠٠٦): **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، دار حامد للنشر والتوزيــع، عمان.

عطية، عبده(٢٠٠٨): **أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي بمديريات الشباب والرياضة بجنوب الصعيد**، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط.

العطية، ماجد (٢٠٠٣م): **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق، رام الله.

العقيلي، عمر (٢٠١٠م): **إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

العلاق، بشير(٢٠٠٨): **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوي للنشر والتوزيع، الأدرن.

عماد الدين، منى (٢٠٠٣م): **تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرســة في الأردن لقيادة التغيير**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.

عمر، نبيل عبد المطلب محمد (٢٠١٤): **التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين بمكاتــب رعاية الشباب بجامعة المنصورة** ، المجلة العلمية الدولية لبحوث التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية، نوفمبر .

الغيلاني، صلاح (٢٠٠٥): **إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

الفوزان، إلهام بنت إبراهيم(١٤٣٤هـ): **واقع إعادة هندسة العمليات في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

فوزي، قصي (٢٠١٠): **قياس الأداء الإداري لإداري الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربون**، مجلة القادسية لعلوم التربية، المجلد١١، العدد٢

قوي، بوحنية (٢٠٠٧م): **إعادة هندسة الأداء الجامعي**، مجلة الباحث، العدد(٥).

كمال درويش ، محمد صبحي حسانين(٢٠٠٤) : **موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد " الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة "** ، المجلد الأول ، دار الفكر العربي ، القاهرة.

لامي، غسان (٢٠٠٧م): **إدارة التكنولوجيا؛ مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

اللوزي، موسى (٢٠٠٢م): **التنمية الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

محمد، توفيق (٢٠٠٢م): **تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي، مصر.

محمد، رضوان (٢٠٠٩): **التخطيط الاستراتيجي في الاتحادات الرياضية (دراسة مقارنة بين الأردن واليمن)**، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية.

المنيري، حليم و بدوي، عصام(١٩٩٤): **الإدارة في الميدان الرياضي**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.

هامر، مايكل وشامبي جيمس (١٩٩٥): **إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات: (الهندرة) دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة**، ترجمة شمس الدين عثمان، شركة شعاع للنشر، القاهرة.

ثانياً : المراجع الانجليزية:

Ahmed Moemen Abdel Aziz Abdel Hameed and Mohamed Ahmed Fathy Al(2010):**A Proposed Model for Reengineering Administrative Processes in the Egyptian Basketball Federation,World Journal of Sport Sciences** 3 (S): 1038-1050.

Buoy (2002): **Employees perceptions as recipients of change: a case study,Doctoral Thesis, Curtin University of Technology, Graduate School of Business**.

Cisco, A. (2004): **Change Management**: Best Practices White Paper (http://www.dsc.ufcg.edu.br/~jacques/cursos/gr/ recursos/ bestpractices/Change%20Management%20-%20Best%20Practices%20White%20Paper.htm)

Daft . Richard L. (2001): **Organization theory and Design**, 7/ed south – western college publishing, U.S.A.

Drucker, Peter, F.(2001): **Long-Range Planning: Challenge to management**, Management Science, vo1. 55.No 30.

Flint Michigan & E. Cheryl Czuba(2004**): Empowerment: What is it ?**, Joe Journal.

Forrester, R. (2000). **Empowerment rejuvenating a potent idea**, The Academy of Management Executive .

Green and Paglis (2002): **Leadership self – efficacy and managers motivation for leading change,Journal of organizational behavior**, vol 23 issue 2,p 215-235.

Hammer, M. and Champy, J (1993): **Reengineering the Corporation**: A manifesto for business revolution, New York:Harper Busines.

Hammer, M. and Stanton, A (2001): **The re-engineering revolution**, Handbook, New York, Harper Business.

Hammer, M. and Stanton, A (2001): **The re-engineering revolution**, Handbook, New York, Harper Business.

Lashley, C. and McGoldrick, J. (1994): **The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations**, Empowerment in Organization, Vol.2, No.3.

Mario, Maniewicz (2004): **Organization re-Engineering and Human re-Engineering**, ITU regional HRM/HRD Officer for Latin America and the Caribbean.

Mohammad Qasim AL- Magableh(2010):**The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts,Sharurah - Najran University, International Research in Education**, Vol. 2, No. 2 .

Paton R.A. and McCalman J. (2001): **Change Management: A Guide to Effective Implementation**. Second Edition. Sage Publications.

Pattanayak, B. and Mishra P.K. (1999): **Change for Growth: Understanding Organizational Development**. New Delhi: Wheeler Publishing.

Potterfield, Thomas (1999): **The Business Of Employee Empowerment**, Westport,Cn Quorum Books.

Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997): **The road to empowerment: seven questions every leader should consider**, organizational Dynamics, Vol. 26, No.2.

Recardo, R. F. (1995): **Overcoming resistance of change,** National Productivity Review, Vol.14, No.2.

Spreitzer, G. (2007): **Taking Stock: A review of More than Twenty Years Research on Empowerment at Work**, in the handbook of organization behavior, C. Cooper and J. Barling. Sage publication.

William Umiker (1992): **Empowerment the latest motivation strategy**, Health care supervisor Vol, 11, No 2.

Yahia Mohamed El Geushy(2011):**Administrative Empowerment of Sports for All Specialists, World Journal of Sport Sciences** 4 (2): 133-138.

Zemeke, R. and Schaaf, D (1989): **The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care**, New York: New American Library.

الملاحـق

ملحق (١) الاستبانة في صورتها الأولية

ملحق (٢) قائمـــة الخبـراء

ملحق (٣) الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق (٤) الخطابات الرسمية

ملحق (١)

الاستبانة في صورتها الأولية



المملكة العربية السعودية
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم التربية البدنية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء بحث ميداني بعنوان:

((تقييم العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة في ضوء النماذج الإدارية الحديثة))

وهذا البحث يعده الباحث كمتطلب ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة الرياضية،ويسعى الباحث من خلال الأداة التي بين أيديكم إلى التعرف على واقع العمل الإداري بالاتحادي السعودي لكرة الطائرة، ودرجة اعتماده على النماذج الحديثة في الإدارة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف إلى درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد كرة الطائرة لنموذج إدارة التغيير.
- التعرف إلى درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد كرة الطائرة لنموذج التمكين الإداري.
- التعرف إلى درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد كرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة.
- التعرف إلى درجة اعتماد العمل الإداري لاتحاد كرة الطائرة لنموذج الإدارة بالأهداف.

ولكونكم من الموظفين العاملين في الاتحاد يأمل الباحث منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية ، الأمر الذي سيسهم – بإذن الله تعالى – في الوصول إلى تحقيق أهداف البحث.

علماً بأن ما تقومون بتدوينه في هذه الاستبانة سوف يحظى بالسرية التامة، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي . شاكراً لكم تعاونكم والله يحفظكم.

المشرف العلمي
د. نبيل عبد المطلب محمد عمر
استاذ الإدارة الرياضية المشارك
جامعة أم القرى

الباحث: فؤاد بن محمد بن عبدالله عقل
جوال : ٠٥٠٤٥٠١٠٠٣
إيميل: *aabo_mohamad@hotmail.com*

فضلا ضع علامة (√) أمام الإختيار المناسب

١- المركز الوظيفي:

عضو مجلس الادارة ☐

إداري الكرة الطائرة ☐

حكم ☐

٢- سنوات الخبرة:

أقل من خمس سنوات	
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
أكثر من ١٥ سنة	

المحور الأول: درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إدارة التغيير.

ويعنى الباحث بمصطلح إدارة التغيير هنا: التغييرات التي تُحدث في داخل الإتحاد فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، والمهام، وطرق أداء المهام

الرقم	المجال	العبارة	درجة الاعتماد		
			نعم	إلى حد ما	لا
١		يسعى الاتحاد إلى تناسب الوظائف مع الكفايات المطلوبة في المجال الرياضي			
٢		توجد بالاتحاد معايير مكتوبة لكل وظيفة إدارية في ضوء متطلباتها			
٣		لكل وظيفة بالاتحاد مسؤوليات محددة ومكتوبة			
٤		يعمل الاتحاد على تحديث كل ما يتعلق بالتوصيف الوظيفي لأعضائه			
٥		يعمل الاتحاد على تحديث تطبيق أساليب طرق تقييم العاملين بالوظائف الإدارية			
٦		يقوم كل فرد داخل الاتحاد بمهام وظيفية محددة			
٧		للقضاء على الازدواجية يوجد تنسيق تام بين كافة الوظائف في الاتحاد			
٨		عند تشكيل الهيكل التنظيمي بالاتحاد تعطي أولوية الاهتمام للأنشطة الرئيسية			
٩		يحرص الاتحاد على استقلالية جهاز للرقابة الداخلية			
١٠		تحدث بعض التغييرات بالهيكل التنظيمي نتيجة بعض التغييرات في الأهداف المرصودة			
١١		يوائم الاتحاد بين الهيكل التنظيمي والتكاليف المادية اللازمة لاحتياجاته			
١٢		يعمل الاتحاد على تحديث الأجهزة والمعدات التقنية بصورة دورية			
١٣		يدخل الاتحاد تغييرات مستمرة على نظام المعلومات الداخلي			
١٤		يعمل الاتحاد على التحديث التقني والتكنولوجي بين الإدارات والأقسام والوحدات			
١٥		يوفر الاتحاد أحدث وسائل ومعدات الاتصال للعاملين			
١٦		يعمل الاتحاد على تحديث موقعه الالكتروني ضماناً لتحسين سرعة وصول الخبر			

المحور الثاني: درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج التمكين الإداري.

ويعنى الباحث بمصطلح التمكين الإداري هنا: بأنه منح العاملين في الاتحاد حرية واسعة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض سلطاتهم، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، وتنمية السلوك الإبداعي.

الرقم	المجال	العبارة	درجة الاعتماد		
			نعم	إلى حد ما	لا
١		يفوض العاملون بالاتحاد بالصلاحيات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية.			
٢		يشعر العاملون بالاتحاد بثقة الرؤساء في قدرتهم على إنجاز المهام الوظيفية			
٣		يملك كل موظف بالاتحاد السلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المكلف به			
٤		ترتبط السلطة التي تعطى للموظف بقدر المسئولية الملقاة على عاتقه			
٥		يتم تفويض العاملين في الإدارات بأداء بعض المهام ضماناً لانسيابية العمل.			
٦		يتوفر الدعم الكامل للعاملين بالاتحاد مما يعطيهم الفرصة في تنفيذ العمل بحرية			
٧		يتعاون العاملين بالاتحاد في العمل على إنجاز المهام المكلفين بها			
٨		يشعر العاملون بالاتحاد براحة شخصية عند الاشتراك في إنجاز المهام المكلفين بها			
٩		يتم تكوين فرق عمل متجانسة وقادرة على تنفيذ المهام بطريقة تتسم بالتميز.			
١٠		تشجع اللجان المختلفة بالاتحاد طريقة تنفيذ المهام من خلال فرق عمل.			
١١		يقدم مجلس الإدارة الدعم والرعاية اللازمة لفرق العمل في الاتحاد			
١٢		فرق العمل بالاتحاد تعطي نتائج إيجابية فارقة عن العمل بالطريقة الفردية.			
١٣		يكلف العاملون بالاتحاد بتنفيذ الأعمال في شكل مجموعات عمل.			
١٤		يوفر الاتحاد الدورات التدريبية تبعاً لتنوع المهارات المطلوبة لكل موظف.			
١٥		توجد خطة إستراتيجية واضحة لتدريب العاملين بالاتحاد.			
١٦		يهتم مجلس الإدارة بتدريب وتطوير العاملين			
١٧		يتم الأخذ بآراء العاملين بالاتحاد في تحديد مجالات الدورات المقترحة.			
١٨		تتوفر ميزانية كافية لبرامج الدورات التدريبية المحددة للعاملين بالاتحاد.			
١٩		لا يشعر العاملون بالاتحاد بالحاجة إلى استيضاح التعليمات والمهام التي يكلفون بها.			
٢٠		لا توجد حدود للتواصل بين العاملين بالاتحاد وبين جهات الاختصاص			
٢١		يحدث تنوع في وسائل الاتصال بين العاملين وأصحاب القرار.			
٢٢		تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية لإنهاء الإجراءات المتعلقة بمهام العمل.			
٢٣		تتم عملية الاتصال بين العاملين والإدارة بشكل يتسم بالاستمرارية.			
٢٤		تقوم إدارة الاتحاد بتقدير العاملين على ما يبذلونه من جهود لتنفيذ ما يكلفون به			
٢٥		يحصل العاملون بالاتحاد على المكافآت الإضافية المناسبة نتيجة لجهودهم في العمل.			
٢٦		يتم التوصية بترقية العاملين بالاتحاد إلى الدرجات الوظيفية الأعلى بناءً على معايير واضحة.			
٢٧		توضع كفاءة العاملين في المعيار الأول عند الرفع بالتقارير اللازمة للترقيات.			
٢٨		يوجد نظام محدد وملزم لتحفيز العاملين بالاتحاد مادياً ومعنوياً.			

المحور الثالث: درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة.

ويعني الباحث بمصطلح إعادة الهندسة هنا: إعادة تصميم العمليات الإدارية داخل الاتحاد بهدف تخفيض كلفة الأداء وتحقيق أفضل مستويات السرعة والجودة.

الرقم	المجال	العبارة	درجة الاعتماد		
			نعم	إلى حد ما	لا
١	متطلبات إعادة الهندسة	تتوفر لدى مجلس الإدارة التنفيذية في الاتحاد الرغبة والقدرة على دعم عملية إعادة الهندسة			
٢		يتوفر لدى الاتحاد رؤية قبلية واضحة تربط عملية إعادة الهندسة برسالته وأهدافه في المجال الرياضي			
٣		يتوفر لدى الاتحاد منهجية مناسبة لتطبيق عملية إعادة الهندسة بكافة تفاصيلها ومراحلها			
٤		يوفر الاتحاد للعاملين صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية إعادة الهندسة			
٥		يوفر الاتحاد التقنية المعلوماتية اللازمة لنجاح عملية إعادة الهندسة			
٦	الرؤية والتصور	لدى الاتحاد مسؤولية تجاه المشكلات التي تواجهه مع الإيمان بضرورة التغيير			
٧		لدى الاتحاد قناعة بفاعلية نموذج إعادة الهندسة كمدخل لإعادة البناء التنظيمي			
٨		لدى الاتحاد تصور عام للمستقبل والأهداف التي يطمح إليها			
٩		لدى الاتحاد أهداف موضوعية وواضحة وقابلة للقياس والتحقيق			
١٠		لدى الاتحاد جدول زمني محدد لإجراء عملية إعادة الهندسة			
١١	التشخيص	يحدد الاتحاد الأهداف المستقبلية للأداء ومعايير القياس			
١٢		يستخدم الاتحاد في تحليل العمليات الإدارية أحدث الوسائل والنماذج التقنية			
١٣		يضع الاتحاد قائمة أولويات للعمليات الإدارية المرشحة لعملية إعادة الهندسة			
١٤		يقوم الاتحاد بتحديد نطاق عمل العمليات المرشحة لإعادة الهندسة			
١٥		يحدد الاتحاد المتطلبات المادية والبشرية لمشروع إعادة الهندسة			
١٦	الابتكار وإعادة التصميم	يقوم الاتحاد بدراسة أفضل البدائل لتعديل الوضع الحالي في إدارة النشاط			
١٧		يقوم الاتحاد بتكييف عملية إعادة الهندسة في ضوء ما يمكن أن يحدث في بيئته الداخلية والخارجية			
١٨		يحدث الاتحاد على فترات تغييرات في طرق تنفيذ العمليات الإدارية وإجراءاتها			
١٩		يقوم الاتحاد بتقليل المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي			
٢٠		يوفر الاتحاد نطاق إشراف أوسع للمستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي			
٢١	التطبيق والمتابعة	يقوم الاتحاد باختبار العمل المنفذ على مراحل للتأكد من ضرورة مشروع إعادة الهندسة			
٢٢		يقوم الاتحاد بتوثيق كافة العمليات أثناء التطبيق			
٢٣		يقوم الاتحاد بالمتابعة الدورية للعمليات الجديدة من اجل تحسينها والتأكد من قيمتها المضافة			
٢٤		يتأكد الاتحاد من ملائمة الممارسات الإدارية الجديدة للعاملين والبيئة المحيطة بشكل عام			
٢٥		يتابع الاتحاد النتائج المترتبة على بعض التغييرات التي تتم بالهيكل التنظيمي			

المحور الرابع: درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج الإدارة بالأهداف.

ويعني الباحث بمصطلح الإدارة بالأهداف هنا: اشتراك الرؤساء والمرؤوسين بتحديد أهداف الاتحاد وتوزيعها بينهم ضمن الأقسام والإدارات وتنفيذها وتقييم نتائجها.

الرقم	المجال	العبارة	درجة الاعتماد		
			نعم	إلى حد ما	لا
١	التحديد والصياغة	يعمل الاتحاد على وضع أهداف واضحة ودقيقة			
٢		يحدد الاتحاد الوقت المتوقع لتحقيق الأهداف			
٣		يحدد الاتحاد آليات تحقيق الأهداف			
٤		يأخذ الاتحاد بمبدأ الواقعية عند تحديد الأهداف			
٥		يحرص الاتحاد على نشر الأهداف بين العاملين.			
٦	توزيع الأهداف	يعمل الاتحاد على توزيع السلطات بين الإدارات والأقسام بشكل يوضح أهداف كل وحدة			
٧		يراعي الاتحاد عند توزيع الأهداف عدم التداخل في الاختصاص بين الوحدات			
٨		في مرحلة التوزيع يحرص الاتحاد على وضع معايير ومقاييس لتقييم أداء الأهداف			
٩		يتم توزيع الأهداف على المرحلة الزمنية بشكل محدد يسمح بتنفيذها			
١٠		يراعي الاتحاد توزيع الأهداف على المرؤوسين والعاملين وفقا لأهداف وحداتهم.			
١١	تنفيذ الأهداف	يضع الاتحاد خططا مفصلة لتنفيذ الأهداف			
١٢		يراعي الاتحاد ربط خطط التنفيذ بقدرات العاملين وتقارير أدائهم			
١٣		يعمل الاتحاد على توفير ظروف عمل مناسبة لتنفيذ الأهداف			
١٤		يحرص الاتحاد على توفير أنظمة الاتصال اللازمة لتنفيذ الأهداف			
١٥		يحرص الاتحاد على إعداد برامج تدريبية للعاملين تساعدهم في تحقيق الأهداف			
١٦	تقييم الأهداف	يقوم الاتحاد بتقييم إنجاز الأهداف وفقا للمعايير والمقاييس المحددة سابقا			
١٧		يحرص الاتحاد أثناء التقييم على تحديد الانحرافات عن الأهداف ومعرفة أسبابها			
١٨		يحرص الاتحاد على إجراء التصحيحات اللازمة لتحقيق الأهداف وإدخالها ضمن الخطط المستقبلية			
١٩		يحرص الاتحاد على الاستفادة من عمليات تقييم تنفيذ الأهداف لتبني وتطوير أهداف جديدة			
٢٠		توجد لدي الاتحاد خطط مرحلية محددة لتقييم أداء العاملين وتحديد نسبة الانجاز			

ملحق رقم (٢)

قائمـــة الخبـــــراء

قائمة الخبراء

م	الاسم	الدرجة	الجهة
١	د. توفيق بن إدريس البكري	أستاذ مساعد	قسم التربية البدنية – جامعة أم القرى
٢	د. عبد اللطيف إبراهيم بخاري	أستاذ مشارك	قسم التربية البدنية – جامعة أم القرى
٣	د. علي بن عبد الله الجفري	أستاذ مشارك	قسم التربية البدنية – جامعة الملك عبد العزيز
٤	د. عمر بن علي مروعي	أستاذ مساعد	قسم التربية البدنية – جامعة أم القرى
٥	د. محمد علي السيد مصطفى	أستاذ مشارك	قسم التربية البدنية – جامعة أم القرى
٦	د. محمد شكري زمزمي	أستاذ مشارك	قسم التربية البدنية – جامعة أم القرى
٧	د. محمد نسيم بن أحمد جان	أستاذ مشارك	قسم التربية البدنية – جامعة أم القرى
٨	د. وجيه أحمد شمندي	أستاذ	قسم التربية البدنية – جامعة أم القرى

ملحـــق (٣)

الاستبانة في صورتها النهائية



المملكة العربية السعودية
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم التربية البدنية

سعادة/ .... سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: ((تقييم العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة في ضوء النماذج الإدارية الحديثة)) ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة الرياضية،ويسعى الباحث من خلال الأداة التي بين أيديكم إلى التعرف على واقع العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة، ودرجة اعتماد إدارة الاتحاد على النماذج الإدارية التالية في العمل:

- (إدارة التغيير)
- (التمكين الإداري)
- (إعادة الهندسة)
- (الإدارة بالأهداف)

ونظراً لما تملكونه من خبرة كافية تتعلق بأعمال الاتحاد السعودي للكرة الطائرة كونكم أحد العاملين به يأمل الباحث منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية، الأمر الذي سيسهم – بإذن الله تعالى – في الوصول إلى تحقيق أهداف البحث.

علماً بأن ما تقومون بتدوينه في هذه الاستبانة سوف يحظى بالسرية التامة، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكراً لكم تعاونكم والله يحفظكم.

المشرف العلمي
د. نبيل عبد المطلب محمد عمر
استاذ الإدارة الرياضية المشارك
جامعة أم القرى

الباحث: فؤاد بن محمد بن عبدالله عقل
جوال : ٠٥٠٤٥٠١٠٠٣
إيميل: *aabo_mohamad@hotmail.com*

البيانات الشخصية:

الإسم (اختياري) ....

الوظيفة: (....)

عدد سنوات الخبرة: فضلا ضع علامة (√) أمام الإختيار المناسب:

أقل من خمس سنوات	
من ٥ إلى أقل من ١٠سنوات	
من ١٠ إلى أقل من ١٥سنة	
أكثر من ١٥ سنة	

المحور الأول: درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إدارة التغيير.

ويعنى الباحث بمصطلح إدارة التغيير هنا: إدارة الأفراد والأفكار خلال الفترات التي تتطلب تغييرات تتعلق بالهيكل التنظيمي، والمهام، وطرق التنفيذ.

الرقم	المجال	العبارة	درجة الاعتماد		
			نعم	إلى حد ما	لا
١	الوظائف	يسعى الاتحاد إلى تناسب الوظائف مع الكفايات المطلوبة في المجال الرياضي			
٢		توجد بالاتحاد معايير مكتوبة لكل وظيفة إدارية في ضوء متطلباتها			
٣		لكل وظيفة بالاتحاد مسؤوليات محددة ومكتوبة			
٤		يعمل الاتحاد على تحديث كل ما يتعلق بالتوصيف الوظيفي لأعضائه			
٥		يعمل الاتحاد على تحديث تطبيق أساليب طرق تقييم العاملين بالوظائف الإدارية			
٦	الهيكل التنظيمي	يقوم كل فرد داخل الاتحاد بمهام وظيفية محددة			
٧		للقضاء على الازدواجية يوجد تنسيق تام بين كافة الوظائف في الاتحاد			
٨		عند تشكيل الهيكل التنظيمي بالاتحاد تعطي أولوية الاهتمام للأنشطة الرئيسية			
٩		يحرص الاتحاد على استقلالية جهاز للرقابة الداخلية			
١٠		تحدث بعض التغييرات بالهيكل التنظيمي نتيجة بعض التغييرات في الأهداف المرصودة			
١١		يوائم الاتحاد بين الهيكل التنظيمي والتكاليف المادية اللازمة لاحتياجاته			
١٢	تكنولوجيا	يعمل الاتحاد على تحديث الأجهزة والمعدات التقنية بصورة دورية			
١٣		يدخل الاتحاد تغييرات مستمرة على نظام المعلومات الداخلي			
١٤		يعمل الاتحاد على التحديث التقني والتكنولوجي بين الإدارات والأقسام والوحدات			
١٥		يوفر الاتحاد أحدث وسائل ومعدات الاتصال للعاملين			
١٦		يعمل الاتحاد على تحديث موقعه الالكتروني ضماناً لتحسين سرعة وصول الخبر			

المحور الثاني: درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج التمكين الإداري.

ويعنى الباحث بمصطلح التمكين الإداري هنا: منح العاملين حرية واسعة في اتخاذ القرارات وتوسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، وتشجيع السلوك الإبداعي.

الرقم	المجال	العبـــــــــارة	درجة الاعتماد		
			نعم	إلى حد ما	لا
١	تفويض السلطة	يفوض العاملون بالاتحاد بالصلاحيات الكافية لإنجاز المهام الوظيفية.			
٢		يشعر العاملون بالاتحاد بثقة الرؤساء في قدرتهم على إنجاز المهام الوظيفية			
٣		يملك كل موظف بالاتحاد السلطة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المكلف به			
٤		ترتبط السلطة التي تعطى للموظف بقدر المسئولية الملقاة على عاتقه			
٥		يتم تفويض العاملين في الإدارات بأداء بعض المهام ضماناً لانسيابية العمل.			
٦		يتوفر الدعم الكامل للعاملين بالاتحاد مما يعطيهم الفرصة في تنفيذ العمل بحرية			
٧	العمل الجماعي	يتعاون العاملين بالاتحاد في العمل على إنجاز المهام المكلفين بها			
٨		يشعر العاملون بالاتحاد براحة شخصية عند الاشتراك في إنجاز المهام المكلفين بها			
٩		يتم تكوين فرق عمل متجانسة وقادرة على تنفيذ المهام بطريقة تتسم بالتميز.			
١٠		تشجع اللجان المختلفة بالاتحاد طريقة تنفيذ المهام من خلال فرق عمل.			
١١		يقدم مجلس الإدارة الدعم والرعاية اللازمة لفرق العمل في الاتحاد			
١٢		فرق العمل بالاتحاد تعطي نتائج إيجابية فارقة عن العمل بالطريقة الفردية.			
١٣		يكلف العاملون بالاتحاد بتنفيذ الأعمال في شكل مجموعات عمل.			
١٤	التدريب	يوفر الاتحاد الدورات التدريبية تبعاً لتنوع المهارات المطلوبة لكل موظف.			
١٥		توجد خطة إستراتيجية واضحة لتدريب العاملين بالاتحاد.			
١٦		يهتم مجلس الإدارة بتدريب وتطوير العاملين			
١٧		يتم الأخذ بآراء العاملين بالاتحاد في تحديد مجالات الدورات المقترحة.			
١٨		تتوفر ميزانية كافية لبرامج الدورات التدريبية المحددة للعاملين بالاتحاد.			
١٩	فعالية الاتصال	لا يشعر العاملون بالاتحاد بالحاجة إلى استيضاح التعليمات والمهام التي يكلفون بها.			
٢٠		لا توجد حدود للتواصل بين العاملين بالاتحاد وبين جهات الاختصاص			
٢١		يحدث تنوع في وسائل الاتصال بين العاملين وأصحاب القرار.			
٢٢		تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية لإنهاء الإجراءات المتعلقة بمهام العمل.			
٢٣		تتم عملية الاتصال بين العاملين والإدارة بشكل يتسم بالاستمرارية.			
٢٤	التحفيز	تقوم إدارة الاتحاد بتقدير العاملين على ما يبذلونه من جهود لتنفيذ ما يكلفون به			
٢٥		يحصل العاملون بالاتحاد على المكافآت الإضافية المناسبة نتيجة لجهودهم في العمل.			
٢٦		يتم التوصية بترقية العاملين بالاتحاد إلى الدرجات الوظيفية الأعلى بنـــاءً علـــى معـــايير واضحة.			
٢٧		توضع كفاءة العاملين في المعيار الأول عند الرفع بالتقارير اللازمة للترقيات.			
٢٨		يوجد نظام محدد وملزم لتحفيز العاملين بالاتحاد مادياً ومعنوياً.			

المحور الثالث: درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج إعادة الهندسة.

ويعني الباحث بمصطلح إعادة الهندسة هنا: إعادة تصميم العمليات الإدارية داخل الاتحاد بهدف تخفيض كلفة الأداء وتحقيق أفضل مستويات السرعة والجودة.

الرقم	المجال	العبارة	درجة الاعتماد		
			نعم	إلى حد ما	لا
١	متطلبات إعادة الهندسة	تتوفر لدى مجلس الإدارة التنفيذية في الاتحاد الرغبة والقدرة على دعم عملية إعادة الهندسة			
٢		يتوفر لدى الاتحاد رؤية قبلية واضحة تربط عملية إعادة الهندسة برسالته وأهدافه في المجال الرياضي			
٣		يتوفر لدى الاتحاد منهجية مناسبة لتطبيق عملية إعادة الهندسة بكافة تفاصيلها ومراحلها			
٤		يوفر الاتحاد للعاملين صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية إعادة الهندسة			
٥		يوفر الاتحاد التقنية المعلوماتية اللازمة لنجاح عملية إعادة الهندسة			
٦	الرؤية والتصور	لدى الاتحاد مسؤولية تجاه المشكلات التي تواجهه مع الإيمان بضرورة التغيير			
٧		لدى الاتحاد قناعة بفاعلية نموذج إعادة الهندسة كمدخل لإعادة البناء التنظيمي			
٨		لدى الاتحاد تصور عام للمستقبل والأهداف التي يطمح إليها			
٩		لدى الاتحاد أهداف موضوعية وواضحة وقابلة للقياس والتحقيق			
١٠		لدى الاتحاد جدول زمني محدد لإجراء عملية إعادة الهندسة			
١١	التشخيص	يحدد الاتحاد الأهداف المستقبلية للأداء ومعايير القياس			
١٢		يستخدم الاتحاد في تحليل العمليات الإدارية أحدث الوسائل والنماذج التقنية			
١٣		يضع الاتحاد قائمة أولويات للعمليات الإدارية المرشحة لعملية إعادة الهندسة			
١٤		يقوم الاتحاد بتحديد نطاق عمل العمليات المرشحة لإعادة الهندسة			
١٥		يحدد الاتحاد المتطلبات المادية والبشرية لمشروع إعادة الهندسة			
١٦	الابتكار وإعادة التصميم	يقوم الاتحاد بدراسة أفضل البدائل لتعديل الوضع الحالي في إدارة النشاط			
١٧		يقوم الاتحاد بتكييف عملية إعادة الهندسة في ضوء ما يمكن أن يحدث في بيئته الداخلية والخارجية			
١٨		يحدث الاتحاد على فترات تغييرات في طرق تنفيذ العمليات الإدارية وإجراءاتها			
١٩		يقوم الاتحاد بتقليل المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي			
٢٠		يوفر الاتحاد نطاق إشراف أوسع للمستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي			
٢١	التطبيق والمتابعة	يقوم الاتحاد باختبار العمل المنفذ على مراحل للتأكد من ضرورة مشروع إعادة الهندسة			
٢٢		يقوم الاتحاد بتوثيق كافة العمليات أثناء التطبيق			
٢٣		يقوم الاتحاد بالمتابعة الدورية للعمليات الجديدة من اجل تحسينها والتأكد من قيمتها المضافة			
٢٤		يتأكد الاتحاد من ملائمة الممارسات الإدارية الجديدة للعاملين والبيئة المحيطة بشكل عام			
٢٥		يتابع الاتحاد النتائج المترتبة على بعض التغييرات التي تتم بالهيكل التنظيمي			

المحور الرابع : درجة اعتماد العمل الإداري باتحاد الكرة الطائرة لنموذج الإدارة بالأهداف.

ويعني الباحث بمصطلح الإدارة بالأهداف هنا : تنفيذ الأعمال داخل الاتحاد في ضوء الأهداف المرصودة وتقييم مراحلها قياساً على الخطط المعتمدة والنقاط المحددة لها.

الرقم	المجال	العبارة	درجة الاعتماد		
			نعم	إلى حد ما	لا
١	التحديد و الصياغة	يعمل الاتحاد على وضع أهداف واضحة ودقيقة			
٢		يحدد الاتحاد الوقت المتوقع لتحقيق الأهداف			
٣		يحدد الاتحاد آليات تحقيق الأهداف			
٤		يأخذ الاتحاد بمبدأ الواقعية عند تحديد الأهداف			
٥		يحرص الاتحاد على نشر الأهداف بين العاملين.			
٦	توزيع الأهداف	يعمل الاتحاد على توزيع السلطات بين الإدارات والأقسام بشكل يوضح أهداف كل وحدة			
٧		يراعي الاتحاد عند توزيع الأهداف عدم التداخل في الاختصاص بين الوحدات			
٨		في مرحلة التوزيع يحرص الاتحاد على وضع معايير ومقاييس لتقييم أداء الأهداف			
٩		يتم توزيع الأهداف على المرحلة الزمنية بشكل محدد يسمح بتنفيذها			
١٠		يراعي الاتحاد توزيع الأهداف على المرؤوسين والعاملين وفقا لأهداف وحداتهم.			
١١	تنفيذ الأهداف	يضع الاتحاد خططا مفصلة لتنفيذ الأهداف			
١٢		يراعي الاتحاد ربط خطط التنفيذ بقدرات العاملين وتقارير أدائهم			
١٣		يعمل الاتحاد على توفير ظروف عمل مناسبة لتنفيذ الأهداف			
١٤		يحرص الاتحاد على توفير أنظمة الاتصال اللازمة لتنفيذ الأهداف			
١٥		يحرص الاتحاد على إعداد برامج تدريبية للعاملين تساعدهم في تحقيق الأهداف			
١٦	تقييم الأهداف	يقوم الاتحاد بتقييم إنجاز الأهداف وفقا للمعايير والمقاييس المحددة سابقا			
١٧		يحرص الاتحاد أثناء التقييم على تحديد الانحرافات عن الأهداف ومعرفة أسبابها			
١٨		يحرص الاتحاد على إجراء التصحيحات اللازمة لتحقيق الأهداف وإدخالها ضمن الخطط المستقبلية			
١٩		يحرص الاتحاد على الاستفادة من عمليات تقييم تنفيذ الأهداف لتبني وتطوير أهداف جديدة			
٢٠		توجد لدي الاتحاد خطط مرحلية محددة لتقييم أداء العاملين وتحديد نسبة الانجاز			

ملحق رقم (٤)

الخطابـــات الرسميـــة

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم التربية البدنية



الرقـــــم : ....

التاريــــخ : ....

المشفوعات : ....

م/ خطاب تطبيق استبانة فؤاد عقل

سعادة رئيس قسم التربية البدنية سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث. **فؤاد محمد عبد الله عقل** بدراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة الرياضية تحت عنوان "**تقييم العمل الإداري بالإتحاد السعودي للكرة الطائرة في ضوء النماذج الإدارية الحديثة**".

والمرجو من سعادتكم التكرم بالرفع لسعادة عميد الكلية للتكرم باتخاذ ما يلزم لمخاطبة سعادة رئيس الإتحاد السعودي للكرة الطائرة بالمملكة العربية السعودية للتفضل بتسهيل مهمة الباحث في جمع البيانات من أعضاء الاتحاد السعودي للكرة الطائرة والحكام والمدربين التابعين للاتحاد.

مرفق عدد (١) استبانة.

والأمر معروض على سعادتكم لاتخاذ ما يلزم،،،

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير،،

المشرف العلمي

د. نبيل عبد المطلب محمد عمر

المرشد الأكاديمي للدراسات العليا

Umm Al Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box: 715
Cable Gameat Umm Al- Qura, Makkah
Faxemely: 02 - 5564560 \ 02 - 5593997
Tel Aziziyah: 02-5501000 Abdiyah: 02 - 5270000

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص. ب: ٧١٥
برقيا: جامعة أم القرى – مكة
فاكسميلي: ٥٥٦٤٥٦٠ – ٠٢ / ٥٥٩٣٩٩٧ – ٠٢
تليفون سنترال العزيزية: ٥٥٠١٠٠٠ – ٠٢ العابدية: ٥٢٧٠٠٠٠ – ٠٢

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم التربية البدنية



الرقم : ٤٢٥-٤٢٥-٧٨
التاريخ : ١٢/١١/١٤٢٥هـ
المشفوعات : ٦ ض

م/ خطاب تطبيق استبانة فؤاد عقل

سعادة عميد كلية التربية رعاه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

يقوم الباحث. **فؤاد محمد عبد الله عقل** بدراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة الرياضية تحت عنوان "**تقييم العمل الإداري بالإتحاد السعودي للكرة الطائرة في ضوء النماذج الإدارية الحديثة**".

والمرجو من سعادتكم التكرم باتخاذ ما يلزم لمخاطبة سعادة رئيس الإتحاد السعودي للكرة الطائرة بالمملكة العربية السعودية للتفضل بتكليف من يلزم لتسهيل مهمة الباحث في جمع البيانات من أعضاء الاتحاد السعودي للكرة الطائرة والحكام والمدربين التابعين للاتحاد.

مرفق عدد (١) استبانة.

والأمر معروض على سعادتكم للتفضل باتخاذ ما يلزم،،،
وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير،،

رئيس القسم

د. توفيق بن إدريس البكري

المرشد الأكاديمي للدراسات العليا

Umm Al Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box: 715
Cable Gameat Umm Al- Qura, Makkah
Faxemely: 02 - 5564560 \ 02 - 5593997
Tel Aziziyah: 02-5501000 Abdiyah: 02 - 5270000

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص. ب: ٧١٥
برقيا: جامعة أم القرى - مكة
فاكسميلي: ٠٢ - ٥٥٦٤٥٦٠ / ٠٢ - ٥٥٩٣٩٩٧
تليفون سنترال العزيزية: ٠٢ - ٥٥٠١٠٠٠ العابدية: ٠٢ - ٥٢٧٠٠٠٠

مطابع جامعة أم القرى

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry OF Higher Education
Umm Al-Qura University



الموضوع : طلب تطبيق استبانة للطالب / فؤاد محمد عبد الله عقل

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد

نفيد سعادتكم بان الطالب / فؤاد محمد عبد الله عقل ،أحد طلاب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير بقسم التربية البدنية و يرغب القيام بتطبيق الاستبانة على اعضاء الاتحاد السعودي للكرة الطائرة والحكام والمدربين التابعين للاتحاد ببحثه بعنوان:- ((تقيم العمل الإداري بالاتحاد السعودي للكرة الطائرة في ضوء النماذج الإدارية الحديثة)) اشراف سعادة الدكتور/ نبيل عبد المطلب محمد عمر

لذا آمل من سعادتكم التكرم بمخاطبة سعادة رئيس الاتحاد السعودي للكرة الطائرة بالمملكة العربية السعودية لتسهيل مهمة الطالب في تطبيق الاستبانة المرفقة على العينة المشار اليها اعلاه شاكرا لكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم.

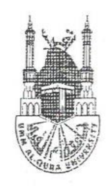
وتفضلوا سعادتكم بقبول فائق التحية والتقدير !!!

عميد كلية التربية

د. علي مصلح المطرفي

الرقم: ٤٢٥٠٤٢٥٠٧٨ التاريخ: ٢٠/١١/١٤٢٥هـ المشفوعات: ١/لفة





وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

الموضوع: تطبيق أداة استبانة الطالب/ فؤاد عقل

سعادة رئيس الاتحاد السعودي لكرة الطائرة سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :

نفيدكم بأن الطالب/ فؤاد محمد عبدالله عقل، أحد طلاب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير بقسم التربية البدنية ويرغب بتطبيق دراسته لاستكمال رسالته العلمية بعنوان: (**تقيم العمل الإداري بالاتحاد السعودي لكرة الطائرة في ضوء النماذج الإدارية الحديثة**) ويرغب تطبيقها على أعضاء الاتحاد السعودي لكرة الطائرة والإداريين العاملين بالاتحاد والحكام.

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب في تطبيق استبانته

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم

وتقبلوا خالص التحية والتقدير ،،،

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان الحربي

حسان المالكي ١/٧/٤

الرقم: [illegible] التاريخ: ٢٩/٥/١٤٢٦ المشفوعات: ....

المملكة العربية السعودية - مكة المكرمة - العزيزية ص.ب ٧١٥ هاتف: ٠٠٥٥٨٩٩ - ٠٢ فاكس: ٥٥٧٣٣٢٢ - ٠٢